

أثر التوجه الاستباقي في تحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية الكويتية

The Imapct of Proactiveness orientation on Achieving a Competitive Advantage in Kuwaiti Commerical banks

إعـــداد

عمر محمد قاسم أحمد

إشـــراف الدكتور

هيثم الزعبي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كليـــة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

يونيو / 2011 م

تــفــويـــــض

أنا الموقع ادناه (عمر محمد قاسم أحمد) أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويــد نــسخ مــن رسالتي ورقيا والكترونيا للمكتبات، او المنظمات، أو الهيئات المؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: عمر محمد قاسم أحمد

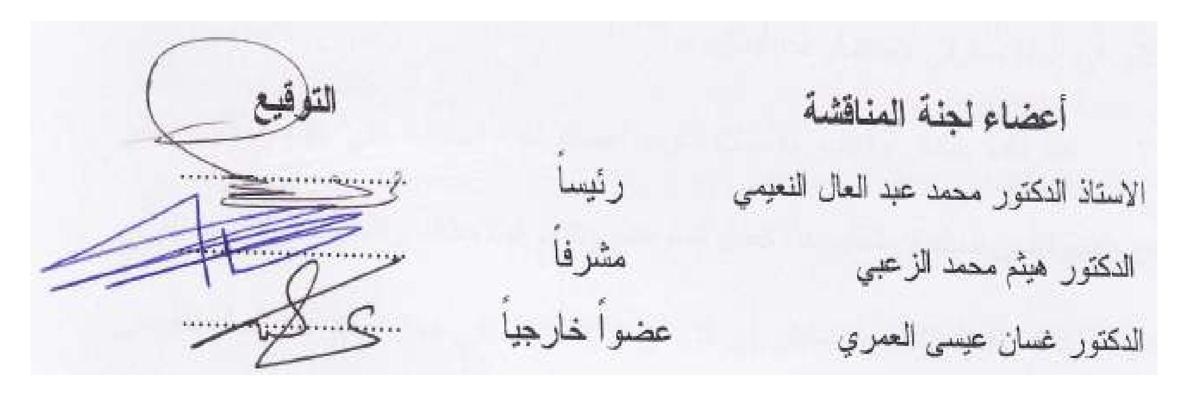
التاريخ: 20 / 8 / 2011 م

التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "**أثر التوجه الاستباقي في تحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية الكويتية**"

وأُجيزت بتاريخ 23 / 7 / 2011 م



أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الاستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي	رئيساً	....
الدكتور هيثم محمد الزعبي	مشرفاً	....
الدكتور غسان عيسى العمري	عضواً خارجياً	....

شكـــر وتـــقـــديـــر

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

اما بعد:

الحمد لله أولاً، أشكرك ربي على نعمك وفضلك الذي مننت علي وعلى والدي بأن وفقتني لإنجاز هذه الرساله. وبكل الوفاء وصادق العرفان وعظيم الامتنان أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور هيثم الزعبي، الذي أحاطني بكل رعاية وتوجيه حكيم، مما كان له عظيم الأثر في إثراء معارفي لاستكمال هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على جهدهم ولما منحوني من وقتهم الثمين لمناقشة وتحكيم هذا العمل المتواضع وتقديم الملاحظات والتوجيهات التي ستسهم في إثرائه. كذلك أتقدم بالشكر والامتنان إلى كل من كان له جهد في سبيل اتمام هذا العمل فله مني الشكر والتقدير ولكل شخص ساهم في إخراج هذه الرسالة الى حيز الوجود.

لهم مني جميعا تحية إكبار وتقدير ....

الباحث

الإهداء

أهدى هذا الجهد والعمل المتواضع إلى ....

دولتي الكويت الحبيبة

ووالدتي العظيمة الغالية جزاه الله خير الجزاء

وإلى أحبتي وزوجتي وأبنائي الصابرين وإخوتي وأخواني وجميع أفراد أسرتي وإلى أخي و صديقي مشاري العيباني الذي لم يأل جهدا في مناصرتي

وإلى كل من كان له دور في إتمام هذه الرسالة وأدعو المولى سبحانه بأن يوفقهم في حلهم وترحالهم وأن يوفقنا أجمعين إلى ما يحب ويرضى

إنه ولي ذلك والقادر عليه

أهدي جهدي المتواضع

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

أثر التوجه الاستباقي في تحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية الكويتية

إعـــداد

عمر محمد قاسم أحمد

إشـــراف الدكتور

هيثم الزعبي

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد أثر التوجه الاستباقي في تحقيق الميزة التنافـسية لـدى البنوك التجارية الكويتية، ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانة شملت على (32) فقرة خطت متغيـرات الدراسة المتمثلة بالتوجه الاستباقي والميزة التنافسية، تم توزيعها على عينة الدراسة المتمثلة بكافة المديرين في مجتمع الدراسة لدى البنوك التجارية الكويتية، وقد تم تجميع (84) استبانة وتحليلهـا لأغراض اختبار الفرضيات والوصول لنتائج الدراسة.

وجرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار المتعدد. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عـدد مـن النتائج أبرزها:

1. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستباقي (استطلاع المستقبل ؛ التجريب والخبرة ؛ البحث عن الفرص ؛ صناعة الاستراتيجية) على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة (0.05).

2. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستباقي (استطلاع المستقبل ؛ التجريب والخبرة ؛ البحث عن الفرص ؛ صناعة الاستراتيجية) على تحقيق الكفاءة للبنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة (0.05).

3. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستباقي (استطلاع المستقبل ؛ التجريب والخبرة ؛ البحث عن الفرص ؛ صناعة الاستراتيجية) على الإبداع بالبنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة (0.05).

4. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستباقي (استطلاع المستقبل ؛ التجريب والخبرة ؛ البحث عن الفرص ؛ صناعة الاستراتيجية) على الاستجابة بالبنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة (0.05).

وقدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها:

1. التأكيد على أهمية التوجه الاستباقي من خلال اتباع استراتيجيات معينة لتعزيز مستوى أداء البنوك محل الدراسة على المدى البعيد وتحقيق مزايا تنافسية.

2. الاهتمام بتوجه المنافسين ومحاولة التعرف على تحركاتهم لمعرفة الوسائل المستخدمة من قبلهم في إستقطاب الزبائن، ومعرفة بالاستراتيجيات المتبعة وتطوير استراتيجيات لمجابهة تحركات المنافسين.

ABSTRACT

The Imapct of Proactiveness orientation on Achieving a Competitive Advantage in Kuwaiti Commerical banks

Prepared by:

Omar Mohamad Qasim Ahmad

Supervised by:

Dr.
Haitham Mohammad Musa Al zubi

This study aimed to investigate the Imapct of Proactiveness orientation on Achieving a Competitive Advantage in Kuwaiti Commerical banks.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (32) paragraphs to gather the primary information from study sample which consisted (84) individuals. The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives, such as multi regression. The main conclusions of the study were:

1. There is a significant impact to Proactiveness orientation (Future Explore; Experimentation & Experience; Search for Opportunities and Strategy Formulation) on Achieving a Competitive Advantage in Kuwaiti Commerical banks at level (0.05).
2. There is a significant impact to Proactiveness orientation (Future Explore; Experimentation & Experience; Search for Opportunities and Strategy Formulation) on Achieving Efficiency in Kuwaiti Commerical banks at level (0.05).
3. There is a significant impact to Proactiveness orientation (Future Explore; Experimentation & Experience; Search for Opportunities and Strategy Formulation) on Achieving Innovation in Kuwaiti Commerical banks at level (0.05).
4. There is a significant impact to Proactiveness orientation (Future Explore; Experimentation & Experience; Search for Opportunities and Strategy Formulation) on Achieving Response in Kuwaiti Commerical banks at level (0.05).

The main recommendations of the study were:

1. Emphasize the importance of Proactiveness orientation by following certain strategies to enhance the performance of banks under study in the long term and to achieve competitive advantages.
2. Attention to the competitors orientation, and try to identify the movement to recognize the means used by them in attracting customers, learn the strategies used and develop strategies to counter the moves of competitors.

الـــفــصل الأول
الإطار العام للدراسة

(1-1): المقدمـــة
(2-1): مشكلة الدراسة وأسئلتها
(3-1): فرضيات الدراسة
(4-1): أهمية الدراسة
(5-1): أهداف الدراسة
(6-1): حدود الدراسة
(7-1): محددات الدراسة
(8-1): أنموذج الدراسة
(9-1): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1-1): المقدمـــة:

يوصف التوجه الاستباقي بالتصرف المقتنص للفرص، من خلال توقع متطلبـــات الـــسوق المستقبلية وتشكيل الاتجاهات البيئية (Lumpkin and Dess, 1996:147) .وتنبـــع أهميـــة التوجـــه الاستباقي من أن له علاقة بمرحلة تنفيذ العمل. فالاستباقية تنقل المفاهيم من الحالة النظرية إلـــى الحالة العملية لتحقيق المكاسب من خلال احتلال المنظمة المرتبة الأولى علـــى المنافـــسين فـــي الاستثمار واستغلال الفرصة الجديدة ، فالمنظمات الاستباقية ترصد اتجاهات السوق ، وتكشف عن الحاجات المستقبلية للزبون ، وتتوقع التطورات والتغيرات في الطلب التي تقود إلى توليد فرصـــة وإيجاد مسببات عمل جديد، وتحقيق نمو وتطور لدى كل من الزبون والمنظمة.

هذا ويعد تبنّي التوجه الاستباقي من الأدوات ذات الأثر الإيجابي على أداء المنظمات لأنـــه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة، كما يعد ذا فائدة لأنه يركز أولاً على المنظمة، ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، وثانياً استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة عالية للمستهلكين بشكل دائم (Slater & Narver,1995).

والتوجه الاستباقي هو الذي يقود المنظمة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي يجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها (Grinstein, 2008: 116). حيث أن التوجه الاستباقي يجعل الإدارة العليا في المنظمة تدرك تماماً ماغاياتها وما مجالات نشاطاتها الخارجية، ومن هم المستفيدون من الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، وكذلك تفيدها في التعرف على بنيتها وهيكلها وبيئتها في الداخل والسياسات التي تتبعها، وأيضاً الأُطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار،

واحتياجاتها البشرية والمادية، والمتطلبات الشمولية للتطوير بما ينعكس على تحقيق الميزة التنافسية (Slater, 2006: 1223).

وانطلاقاً من الحقائق أعلاه فإن الدراسة الحالية تسعى إلى التعرف علــى أثــر التوجــه الاستباقي في تحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية الكويتية.

(1-2): مشكلة الدراســة وأسئلتهــا:

تدرك المنظمات على اختلاف أحجامها ضرورة التواصل مع بيئتها الخارجية ، فالانفتاح على العالم والنمو الاقتصادي كأحد مفرزات العالمية ، أدى إلى دخول العديد من المنظمات الدولية أسواق الدولة النامية سواء أكان لتحقيق سياساتها في الانتشار العالمي أو لغاية البحث عن فرص في بيئات متعددة، ونتيجة لهذا الوضع اشتدت حدة المنافسة بين المنظمات مع بعضها بعضا، وفي هذا السياق برزت أهمية امتلاك المديرين في كل المنظمات للتوجه الاستباقي كضرورة تنافسية والذي ينعكس بشكل مباشر على أدائها من أجل تحقيق ميزة تنافسية (Laforet, 2009: 189). ويحتاج المديرون في قطاع البنوك للتوجه الاستباقي بكونه قطاعاً من القطاعات الإقتصادية المهمة والمؤثرة على الإقتصاد إذ يعد قطاع البنوك القطاع الحيوي لبقية القطاعات الإقتصادية الأخرى.

وقد أدركت البنوك التجارية الكويتية تأثير وأهمية التغيرات البيئية على نجاحها واستمرارها وضرورة الاستيعاب والتكيف مع تلك المتغيرات من خلال استخدام الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة التهديدات وخلق واستغلال الفرص البيئية.

ونظراً لأهمية كل من موضوع التوجه الاستباقي والميزة التنافسية، وأهمية التعرف الى أثر التوجه الاستباقي على تحقيق مزايا تنافسية لدى البنوك التجارية الكويتية ولعدم توفر معلومات كافية عنها، فقد تطلب الأمر دراسة أثر التوجه الاستباقي للبنوك الكويتية على تحقيق مزايا تنافسية.

وانطلاقاً من أهمية تحليل المتغيرات لبيئة المنظمة والاستجابة والتكيف للتغير الحاصل فيها ، وضرورة مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة. ومن جانب آخر، فغالباً ما تملك المنظمات العريقة والأكبر حجماً للموارد والقابليات التي يتم استخدامها لاستغلال الفرص المحددة مسبقاً، وتكون المنظمات ذات التوجه الاستباقي على الأعم أكثر براعةً في البحث عن الفرص وبالتالي تستطيع تحقيق ميزة على المنافسين. وانطلاقاً من ذلك فإنه يتوجب على المنظمات التي ترغب في التنافس بفاعلية في بيئة القرن الحادي والعشرين ليس فقط قيامها بتحديد واستغلال الفرص، وإنّما يجب أن تعمل ذلك بشكل استباقي عن المنافسين لتضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Hitt, et..al.,2007).

وعليه، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:

"هل يؤثر التوجه الاستباقي (استطلاع المستقبل ؛ التجريب والخبرة ؛ البحث عن الفرص ؛ صياغة الاستراتيجية) على تحقيق الميزة التنافسية (الكفاءة ؛ الإبداع ؛ الاستجابة) لدى البنوك التجارية الكويتية؟".

يشتق منه الأسئلة الفرعية الأتية:

أولاً: هل هناك أثر للتوجه الاستباقي بأبعادة (استطلاع المستقبل، التجريب والخبرة، البحث عن الفرص وصياغة الاستراتيجية) على الكفاءة في البنوك التجارية الكويتية؟

ثانياً: هل هناك أثر للتوجه الاستباقي بأبعاده (استطلاع المستقبل، التجريب والخبرة، البحث عن الفرص وصياغة الاستراتيجية) على الإبداع في البنوك التجارية الكويتية؟

ثالثاً: هل هناك أثر للتوجه الاستباقي بأبعاده (استطلاع المستقبل ؛ التجريب والخبرة ؛ البحث عن الفرص ؛ صياغة الاستراتيجية) على الاستجابة في البنوك التجارية الكويتية؟

(3-1): فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستباقي (استطلاع المستقبل ؛ التجريب والخبرة ؛ البحث عن الفرص ؛ صياغة الاستراتيجية) على تحقيق الميزة التنافسية (الكفاءة ؛ الإبداع ؛ الاستجابة) للبنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة (0.05). يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H_{01-1}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستباقي بأبعاده (استطلاع المستقبل ؛ التجريب والخبرة ؛ البحث عن الفرص ؛ صياغة الاستراتيجية) على الكفاءة لدى البنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة (0.05).

H_{01-2}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستباقي بأبعاده (استطلاع المستقبل ؛ التجريب والخبرة ؛ البحث عن الفرص ؛ صياغة الاستراتيجية) على الإبداع لدى البنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة (0.05).

H_{O1-3}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستباقي بأبعاده (استطلاع المستقبل ؛ التجريب والخبرة ؛ البحث عن الفرص ؛ صياغة الاستراتيجية) على الاستجابة لدى البنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة (0.05).

(1- 4): أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الأساس لهذه الدراسة في محاولة الكشف عن الأثر المحتمل للتوجه الاستباقي على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى أهمية أبعاد التوجه الاستباقي في البنوك التجارية الكويتية.
- التعرف على أثر التوجه الاستباقي (استطلاع المستقبل ؛ التجريب والخبرة ؛ البحث عن الفرص ؛ صياغة الاستراتيجية) على تحقيق الميزة التنافسية (الكفاءة ؛ الإبداع ؛ الاستجابة) للبنوك التجارية الكويتية.
- تقديم المقترحات لمساعدة المديرين وتحسن إدراكهم حول التوجه الاستباقي في البنوك التجارية الكويتية.
- توضيح مدى إسهام أبعاد التوجه الاستباقي في الميزة التنافسية (الكفاءة ؛ الإبداع ؛ الاستجابة) للبنوك التجارية الكويتية.

(1- 5): أهمية الدراســــة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية التوجه الاستباقي في قطاع البنوك فـــي تحقيــق مستويات أداء عالية بالمقارنة مع المنافسين من بقية القطاعات، وهذا يتطلب من البنوك التعــرف على احتياجات عملائها وتحركات منافسيها في قطاع الأعمال.

بالإضافة إلى ذلك فإن أهمية الدراسة الحالية تنبع من الأهمية المتصاعدة لموضوع التوجه الاستباقي، إذ إن هذا التوجه يعطي القدرة للمنظمات باقتناص الفرص ومناورة المنافسين لتقليل التهديدات من قبلهم، وهو ما ينعكس على تحقيق مزايا تنافسية على المدى البعيد.

(1- 6): حدود الدراســـة

الحدود البشرية: الأفراد العاملون في البنوك التجارية الكويتية من شاغلي المواقع الإدارية (مدير عام ؛ مدير دائرة ؛ مدير فرع).

الحدود المكانية: البنوك التجارية الكويتية والبالغ عددها (9) بنوك.

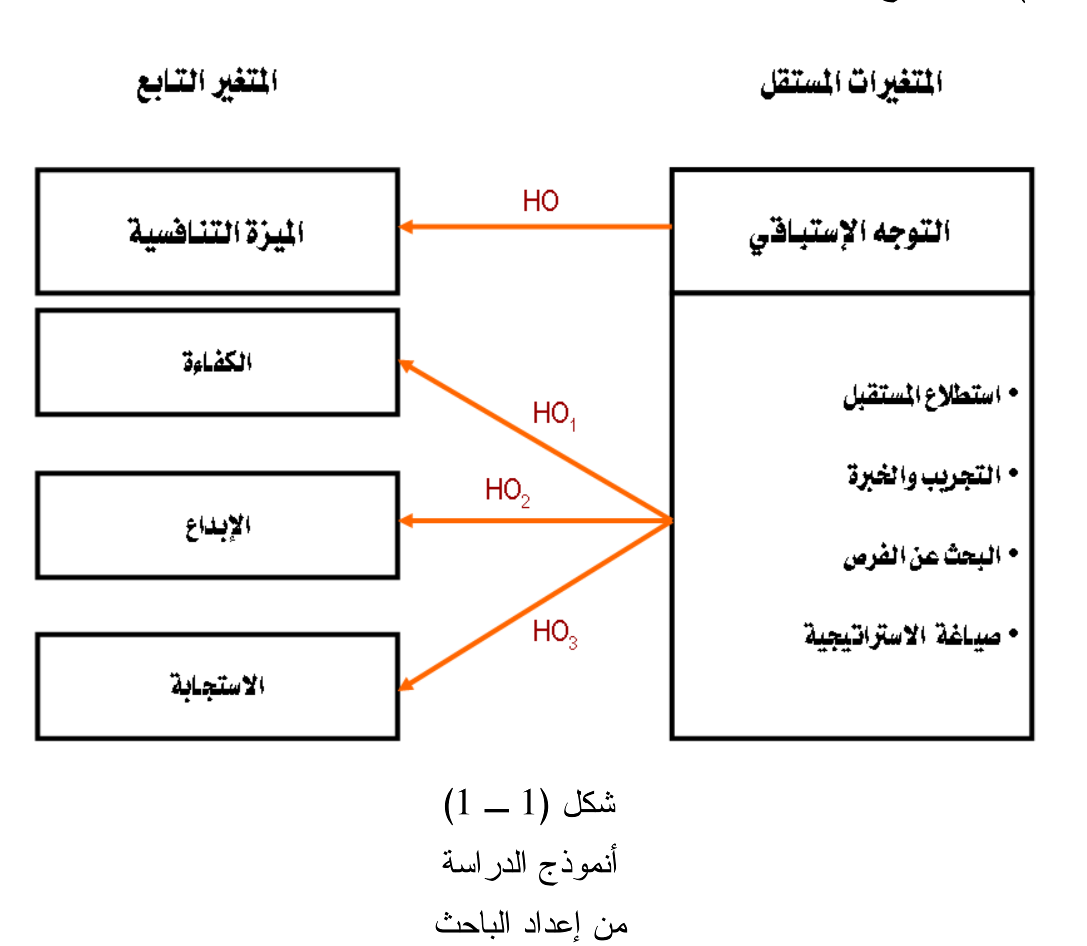
الحدود الزمانية: المدة الزمنية المستغرقة في إنجاز الدراسة والمتمثلة بالعام الدراسي 2010\2011.

الحدود العلمية: اعتمد الباحث في تحديد أبعاد متغير التوجه الاستباقي على ما أورده كل من Lumpki and Dess (1996) وهي (استطلاع المستقبل ؛ التجريب والخبرة ؛ البحث عن الفرص ؛ صياغة الاستراتيجية). أما فيما يتعلق. بأبعاد متغير الميزة التنافسية فقد تم الاعتماد على ما أورده slack، وآخرون ، (1998).

(1- 7): محددات الدراســـة

1. صعوبة الحصول على كافة البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالدراسة الحالية.
2. ارتفاع تكاليف الدراسة بسبب السفر المتكرر إلى دولة الكويت.
3. ندرة الدراسات التي تطرقت لموضوعات التوجه الاستباقي والميزة التنافسية وصعوبة الوصول لأي دراسة تربط بين التوجه الاستباقي والميزة التنافسية.

(1- 8): أنموذج الدراســـــة



شكل (1 ــ 1)
أنموذج الدراسة
من إعداد الباحث

(1- 9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

التوجه الاستباقي: التوجه الذي تتبناه المنظمات لرصد اتجاهات السوق، والكشف عن الحاجات المستقبلية للزبون، وتوقع التطورات والتغيرات في الطلب التي تقود إلى توليد فرصة وإيجاد مسببات عمل جديد، وتحقيق نمو وتطور لدى الزبون والمنظمة (Lumpkin & Dess, 1996). وسيتم قياسه من خلال (استطلاع المستقبل ؛ التجريب والخبرة ؛ البحث عن الفرص ؛ صياغة الاستراتيجية).

استطلاع المستقبل: قدرة المنظمات على التطوير وقابليتها على التفكير في الجوانب المستقبلية ذات العلاقة بطبيعة عملها.

التجريب والخبرة: المراجعة الشاملة والمستمرة لطبيعة مدخلات المنظمة والحصول دائما على ما يمكن المنظمة من التميز عن طريق المرونة وتحسين العمليات الداخلية وتبني ثقافة تنظيمية متفردة تتيح إمكانية الاستفادة من التقنيات المعاصرة وتؤدي إلى تطوير قابليات ومهارات العاملين في المنظمة مع تشجيع حالات الإبداع والابتكار والعمل على امتلاك التفرد في الانجاز.

البحث عن الفرص: تقييم الفرص وبما يتعلق بنقاط القوة والضعف لموارد المنظمة التي من الضروري أن تدرس الموارد في ضوء تشخيص نقاط قوتها وضعفها وبما يرتبط بالحاجات البيئية إلى جانب المنافسة.

صياغة الاستراتيجية: المهارات التحليلية والفكرية والتركيبية التي تأخذ بنظر الاعتبار إمكانية التوصيل الصحيح بين الدراسات والمعطيات والتحليل النظري والميداني وبين تجسيدها بخيار استراتيجي ملائم.

الميزة التنافسية: قابلية المنظمة على تقديم قيمة متفوقة للعملاء والسوق لمدة طويلة من الزمن (Hamal & Heen,1994:113). وسيتم قياسه من خلال الكفاءة ؛ الإبداع ؛ الاستجابة.

الكفاءة: درجة خروج عمليات المنظمة بالناتج المطلوب بأدنى كلفة من الموارد (Mintzberg & Quinn, 1996).

الإبداع: العملية التي بواسطتها تستعمل المنظمات مهاراتها ومصادرها لتطوير خدمات / منتجات جديدة أو تحسين عملية تستطيع تحقيق استجابة أفضل لحاجات متعامليها (George & Jones, 2008:26).

الإستجابة: مدى قدرة إدارة المنظمة على تحقيق متطلبات التجهيز المستمر للسلع والخدمات إلى العملاء بالوقت المحدد (Mintzberg & Quinn, 1996).

الـــفـــصل الثانـي

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2-1): المقدمـــة

(2-2): التوجه الاستراتيجي

(2-3): التوجه الاستباقي

(2-4): الميزة التنافسية

(2-5): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2-6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2-1): المقدمـــة

تتسم الأسواق في الوقت الحاضر بدرجة عالية من الديناميكية والتغير وأصبحت تتأثر بشكل كبير بالمتغيرات سواء كانت متغيرات اقتصادية أو اجتماعية أو ديمغرافية أو سياسية أو تكنولوجية، لذا يطلب من المنظمات باختلاف أشكالها وأنواعها أن تستجيب لهذه المتغيرات من خلال تصميم استراتيجيات فعالة على مستوى أنشطة المنظمة قادرة على التعامل مع هذه البيئة المتغيرة ومواجهة المنافسة العالمية الجديدة (Cravens &Ship, 1991: 7-9).

وترتبط هذه العملية بتحديد توجه المنظمة على المدى البعيد مع الاخذ بنظر الاعتبار الكثير من المتغيرات وأهم هذه المتغيرات هي تلك المتعلقة بالموارد البشرية من حيث قدرتها وكفاءتها وإمكانياتها، وإمكانية استثمار الطاقات الكامنة بشكل فاعل، ولذلك فإن نتائج التقييم تمثل مؤشرات واقعية توفر للمخطط المعلومات اللازمة لتحديد الاستراتيجية الملائمة بالتوافق مع الإمكانات المتاحة.

(2-2): التوجه الاستراتيجي

إن التوجه الاستراتيجي بإطاره العام الذي تسترشد به للمنظمة في توجهها وفي تحديد صورتها للمستقبل وفي اتخاذ القرارات في مستوياتها الإدارية واقسامها المختلفة، ما هو إلا خطة لتحقيق التكامل بين أهداف المنظمة الرئيسية وسياساتها وتتابع إجراءاتها ضمن الكل الموحد والشامل.

ويؤكد كل من (Wheelen & Hunger, 2008) بأن للتوجه الاستراتيجي حاجته من خلال الأفق الواسع من المعلومات من داخل المنظمة وخارجها للسماح باتخاذ القرارات الرئيسية وتوجيه القرارات الأخرى، وتعد هذه المعلومات المصدر المهم لعملية التوجه الاستراتيجي التحليلي وباتت تؤثر مباشرة على أداء المنظمات وقد عرفت تلك المعلومات في أدبيات الاستراتيجية بالتوجه الاستراتيجي التحليلي.

ويبين كل من (Gatignon & Xuereb, 1997) إلى التوجه الاستراتيجي بأنه مدخل محدد للمنظمة تقوم من خلاله بتنفيذ خططها لتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين. وبين (Hitt, et..al, 2000) أن التوجه الاستراتيجي يعطي المنظمات إرشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء، إذ إن التوجه الاستراتيجي يعكس مستوى إدراك مديري المنظمات للبيئة المحيطة بمنظماتهم وردة أفعالهم للتطورات والتغييرات البيئية. وبنفس السياق يعرف كل من (Menguc & Auh, 2005) التوجه الاستراتيجي بأنه مجموع توجهات المنظمة التي تقوم بتنفيذها لتوليد سلوكيات مناسبة وتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين.

ويرى كل من (Slater & Olson, 2001) أن التوجه الاستراتيجي يعمل على تحديد الخطوط العريضة لاستراتيجية المنظمة، وهذا هو السبب الرئيسي لتباين مستويات الاداء بين منظمات الأعمال.

تناول الباحثون التوجه الاستراتيجي من ثلاث وجهات نظر رئيسية: المنهج السردي Narrative Approach؛ والمنهج التصنيفي Classificatory Approach؛ والمنهج المقارن Comparative Approach. إذ إن المنهج المنهج السردي يركز على المنهجيات النوعية في توظيف وتحليل دراسة الحالة. والتركيز هنا يميل إلى أن يكون مستنداً على الوصف اللفظي ووصف الطبيعة الشمولية للاستراتيجية في سياقها إلا أن هذا المنهج وتطبيقاته في مجال البحوث التنظيمية محدود، فيما يعنى المنهج التصنيفي بالمجاميع الاستراتيجية والتي يقصد بها مجاميع المنظمات وطبيعة الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات. وأخيراً، فإن المنهج المقارن يبين الآليات التي تستخدمها المنظمات في حل المشكلات التي تواجهها نتيجة التطورات والتغييرات البيئية وحدة المنافسة في البيئة التي تعمل بها (Morgan & Strong, 1998: 1054 - 1055).

وغالباً ما يعد مفهوم التوجه الاستراتيجي بأنه حجر الأساس الذي يقوم عليه الأداء المتميز. وقد توصل العلماء إلى وجود علاقة تأثير مباشرة فيما بين التوجه الاستراتيجي ومفهوم الأداء مما يدل على أن فلسفة التوجه نحو السوق Market-oriented هي جوهر أهداف المؤسسة المحددة في مواجهتها و تكييف ردود أفعالها طبقاً للأحداث الجارية في بيئة السوق (Sinkovics, 2004).

ويحدد (Morgan, et..al, 2009) أنواع التوجه الاستراتيجي، التي من الممكن لمنظمات الأعمال تبنيها، وهي:

1. **التوجه الاستراتيجي العدائي** *Aggressiveness*: وهو يرتبط بتباطؤ المنظمات في التكيف مع البيئة المحيطة بهم.
2. **التوجه الاستراتيجي التحليلي** *Analysis*: وهو اندماج بعدي استراتيجية التوقع والسلوكيات الدفاعية للمنظمة.
3. **التوجه الاستراتيجي الدفاعي** *Defensivenes*: وهو السلوكيات التي تهدف إلى حماية الوضع التسويقي للمنظمة.
4. **التوجه الاستراتيجي المستقبلي** *Futurity*: وهو مستوى جاهزية واستعداد المنظمة لمواجهة الظروف البيئية القادمة.
5. **التوجه الاستراتيجي الاستباقي** *Proactiveness*: وهو السلوك الفعّال للمنظمة والمكوّن الرئيس للابتكار والتجدد. وهو المبادرات المتبناة من قبل المنظمة.
6. **الخطورة** *Riskiness*: وتعرف الخطورة بمعدل (الخسارة\الأرباح) التي تجنيها المنظمة بسبب قيامها بسلوك معين.

ونظرا لصعوبة أخذ كل هذه التوجهات الاستراتيجية، فقد ركزت هذه الدراسة على دراسة اثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي والذي سيجري تناوله بشكل موسع في الفقرة التالية.

(3-2): التوجه الاستباقي

يشير مصطلح الاستباقية إلى العمل تحسباً لحدوث مشاكل مستقبلية أو احتياجات أو تعييرات معينة (Webster's Dictionary, 1991: 937). إذ بين كل من (Fricsen & Miller, 1978) أن قرارات المنظمة الاستباقية يتم تحديدها من خلال الإجابة عن السؤال التالي: "هل أن تشكيل البيئة يتم من خلال طرح منتجات، تكنولوجيا، تقنيات إدارية جديدة؟".

وبهذا أشار (Frank, et..al, 2010: 176) أن الاستباقية Proactiveness تعكس جانباً من الموقف الاستراتيجي للمنظمة التي تشير إلى استعداد المنظمة وقدرتها على استباق التطورات الجديدة في أقرب وقت ممكن ولتكون بمثابة المتحرك الأول First Mover بالمقارنة مع المنافسين العاملين بنفس القطاع، بدلاً من انتظار التطورات والاتجاهات الجديدة والتصدي لها. إذ حدد كل من (Lumpkin & Dess, 2005: 147) أن الاستباقية تشير إلى درجة جمود المنظمة في إستغلال الفرص البيئية المتاحة وتجريب التغييرات والإجراءات لتحقيق القيادة في الأسواق العاملة بها.

ويرى (Lee, et..al, 2001: 616) أن الاستباقية تشير إلى الميل نحو توقع الاحتياجات المستقبلية والتغيرات في بيئة العمل، والأساليب والتقنيات المعاصرة لتحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد.

وبنفس السياق، ينظر (Venkatraman, 1989: 943) إلى الاستباقية كواحدة من أبعاد الاستراتيجية بأنها خاصية مبكرة لمشاركة المنظمة في الصناعات مبكرة النشوء، وذلك بهدف البحث وبشكل مستمر عن الفرص المتاحة في السوق، وتجريب إجراءات معينة رداً على الاتجاهات المتغيرة، وهذا السلوك يحدث بإدخال منتجات جديدة في صدارة المنافسة، واستغلال الأوقات المناسبة لإنجاز العمليات التي هي في مراحل النضج أو انخفاض دورات حياتها.

وبشكل تدريجي حدد (Parker, et..al, 2006: 636 – 652) خطوات نحو جمع وتوحيد مميزات مواتية للاستباقية تتضمن السلوك، وأنشطة العمل، والمبادرات التي يتم اتخاذها، وهو ما يعكس توليد الأنشطة أو السيطرة على وضع ما بدلاً من الاستجابة لها.

وبهذا، يعد التوجه الاستباقي الذي تتمتع به المنظمات من المجالات المهمة للمنظمات التي تبحث عن تبوّ المركز القيادي في الصناعة، إذ إن أغلب المنظمات الاستباقية تبحث عن الطرق التي تساعدها في تغيير طبيعة المنافسة للصناعة التي تعمل بها فيها (Dess & Lumpkin,2003).

ويشير (Morgan, et..al, 2009) إلى التوجه الاستباقي هو السلوك الفعّال للمنظمة والمكوّن الرئيس للابتكار والتجدد. وهي المبادرات المتبناة من قبل المنظمة. ويرتبط التوجه الاستباقي بعلاقة إيجابية مع فعالية المنظمة في توجهها الاستراتيجي.

فالمنظمة ذات التوجه الاستباقي، تسعى لأن تكون قائدة في صناعتها، وتعمل على تحقيق ميزة تنافسية في ضوء مواردها المتاحة، وتصنف المنظمة التي تتوفر لها سبل الأولوية والحماس نحو الميزة التنافسية، بأنها ذات توجه استباقي، ومثل هذه المنظمة تدفع الرياديين العاملين فيها نحو توقع الفرص، والمشاركة في البحث عن الأسواق حديثة النشأة، وترتبط الاستباقية بأفعال صاحب الحركة الأولى في السوق الذي يهدف إلى الحفاظ على الحصة السوقية وحمايتها، وحماية استثماراته فيها، بالإضافة إلى احتفاظه بنظرة مستقبلية تتوقع الطلب، وتسير عمليات المنظمة الانتاجية في ضوء ذلك التوقع (Quince & Whittaker 2003: 6) وفي ظل تسارع تغيير النشاط الساري في البيئة المحيطة بالمنظمة، أصبحت الصناعة وأسواقها غير ثابتة وغير مستقرة، حتى إنه لم يعد من السهل على المنظمة الحفاظ على ميزتها التنافسية. ومحصلة مثل هذا الوضع دفعت المنظمات نحو إيجاد الحوافز والمعوقات أمام المنافسين لها بطرق

مختلفة، أو القيام بحركة استراتيجية استباقية في السوق كي تصبح صاحبة الحركة الأولى، وذلك لأن لصاحب الحركة الأولى نحو السوق منافع كثيرة، من أهمها تحقيق اقتصاديات الحجم Economies of Scale واستثمار منحنى الخبرة Experience Curve، وتدعيم ولاء الزبون، وكل ما من شأنه أن ينعكس على تخفيض التكاليف، فالخبرة هي مفتاح تحقيق الميزة في التكلفة، بمعنى إيجاد علاقة إيجابية بين الخبرة المكتسبة للمنظمة، وتكلفة الوحدة المنتجة، ويطلق على مثل هذه الحال مصطلح تفعيل منحنى الخبرة الذي يفترض أن المنظمة تقوم بنشاطاتها بفاعلية أكبر بمرور الوقت، من خلال تطويرها لبؤرة الجدارات، وتفعيل أنشطتها المختلفة (Johnson & Scholes, 2002: 347).

ويرى (Manu & Sriram, 1996) أن السلوك الاستباقي للمنظمات يُعد أحد المقومات الاساسية للإبداع. وقد وصف (Slater & Narver, 1993) التوجه الاستباقي بأنها المبادرة التي تتبناها منظمات الأعمال وبشكل مستمر للبحث عن الفرص البيئية المتاحة والملائمة. ويؤكد (Gatignon & Xuereb, 1997) أن التوجه الاستباقي يسخر عملية البحث لتطوير القدرات المنظمية.

ويبين (Dickson, 1992) أن القيمة الحقيقية للتوجه الاستباقي تكمن في تبني درة فعل تجاه تحركات المنافسين العاملين بنفس القطاع.

وقد سعت دراسة (Quince and Whittaker, 2003: 6) إلى وضع مؤشرات قياس التوجه الاستباقي إجرائيا، واعتبرت أن وجود شبكة التعاون Collaboration بين الأطراف التي تتعامل معها المنظمة، كالموردين والزبائن، هي من مؤشرات الاستباقية التي تساعدها في الدخول إلى الأسواق

الجديدة، وأن قيام هذه الشبكة التعاونية يساعدها في توسيع وتنويع قاعدة المنتجات والخدمات في المنظمة المعنية.

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد في تحديد متغيرات التوجه الاستباقي على ما أورده (Lumpkin & Dess, 1996) وهي (استطلاع المستقبل ؛ التجريب والخبرة ؛ البحث عن الفرص ؛ صياغة الاستراتيجية).

(2 ـــ 3 ـــ 1) استطلاع المستقبل:

حيث حدد (Niven,2002 : 84) أن من مهمات القيادة الرئيسية استطلاع المستقبل والتركيز على الرؤية. وأشار (Wilson,1992:18-28) إلى أن عملية استطلاع المستقبل تتطلب القيام بالآتي:

1. توضيح صورة المستقبل المنشود، إذ إن من أهم ما يقوم به القائد هو أن يضع الأهداف الذي يسعى لتحقيقها ويرسم لأتباعه صورة المستقبل الذي يريد الوصول بهم إليه فهو يبلور الرؤية والأهداف السامية ويشحنهم بالرغبة في تحقيق هذه الأهداف والوصول إلى هذه الغايات.
2. الاستمرار في السير نحو الهدف وتقدير كل الاحتمالات والاستعداد لها.
3. وضوح الهدف وتحديد الغاية النهائية لأنشطة المنظمة، إذ إن قيام القائد بوضع وتحديد الغايات والأهداف يحقق الولاء لدى كافة فئات المتعاملين مع المنظمة بالتالي إلى تحقيق أهدافها والنجاح والربح والإزدهار.

ويرى الباحثون ومن واقع أدبيات الإدارة الإتفاق عليها إلى خطة عمل من خلال فترة زمنية معينة.

من أجل أن تكون المنظمات كفوءة في استطلاع المستقبل، من الضروري أن تعمد إلى تطوير قدرتها وقابليتها على التفكير من حيث الجوانب المستقبلية، وتوجد هنالك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها المنظمات استطلاع المستقبل. إذ إن الجوانب المستقبلية يمكن توليدها وبناؤها من خلال المنظور القائل "من الحاضر إلى المستقبل أو من المستقبل إلى الحاضر" (Wootton & Horne, 2010: 41).

ويبين (إدريس، والغالبي، 2011: 304 ــ 305) أن التفكير السببي المعتمد على الأحداث أو الاتجاهات القائمة في الوقت الحاضر، يُمكن للمنظمة من استطلاع مستقبلها واستنتاج نتائج وبناء شجرة النتائج. ويعد هذا النوع من التفكير ذا طبيعة تحليلية، ويتعين على المنظمة أولاً تصوّر الحالة المستقبلية، وانطلاقاً من تلك النقطة، تقوم المنظمة بتطوير تاريخ معين عن المستقبل أما من خلال عملية إبداعية أو من خلال مدخل تحليلي يمكنها من خلاله بناء المسار من المستقبل رجوعاً إلى الحاضر بشكل تدريجي.

(2 ــ 3 ــ 2) التجريب والخبرة:

إذ تستوجب متطلبات التغير والتطور المتسارع في حياتنا المعاصرة البحث باستمرار عن الصيغ والأساليب الإدارية الأكثر ملائمة التي تستهدف التحسب واستباق الأحداث والتخطيط استراتيجيا إزاء المواقف وتنامي حالات التعقيد والتشابك في مستلزمات الحصول على الموارد الأفضل ومعالجتها بطرائق نوعية تدعم حالات المنافسة والتفوق على الآخرين (النعيمي، 2007).

إن الصعوبة الكبرى تكمن في كيفية الحفاظ على الميزة والبقاء في موقع الأفضلية أي استمرار الحصول على ميزة تنافسية مستدامة مما يتطلب التواصل مع ما يحصل من تغيرات بيئية

وتطورات سوقية وعملية، ويعني ذلك تعزيز معايير الأسبقيات التنافسية في مجال الجودة والكلفة والمرونة ووقت التسليم والإبداع. ويتطلب ذلك المراجعة الشاملة المستمرة لطبيعة مدخلات المنظمة والحصول دائما على ما يمكن المنظمة من التميز عن طريق المرونة في وسائل الإنتاج ومصادره وبالتركيز على عملية الموازنة بين كلف المنتوج وجودته، فضلا عن تحسين العمليات الداخلية وتبني ثقافة تنظيمية متفردة تتيح إمكانية الاستفادة من التقنيات المعاصرة وتؤدي إلى تطوير قابليات ومهارات العاملين في المنظمة مع تشجيع حالات الإبداع والابتكار والعمل على امتلاك التفرد في الإنجاز بمعرفة Know-How لغرض التفوق على الآخرين (نجم، 2005).

ووفقاً لذلك، فإن المنظمات ذات التوجه الاستراتيجي والاستباقي تمتلك الخبرة والمعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق مستويات أداء عالية بالمقارنة مع المنافسين بما ينعكس على استدامتها وديناميكتها بتحقيق الميزة التنافسية من خلال التطوير والتجديد والحافظ على الموقع والبحث عن الفرص والاهتمام بتعقب المنافسين عن طريق نظام معلومات استراتيجي فعال إزاء مواجهة طموحات الآخرين وتقدمهم، فضلاً عن النظر للميزة التنافسية على أنها عملية ديناميكية ذات مديات زمنية بعيدة، وهذا ما يرتبط بتقييم مستوى الكفايات الجوهرية Core Competencies في المنظمة، والتي تمثل ما تقوم به المنظمة من أعمال بصورة أفضل من المنظمات المنافسة (Hitt, et.., 2001).

(2 ـ 3 ـ 3) البحث عن الفرص:

إن الأهمية التي تلازم الفرص Opportunities تنبع من خلال ارتباطها بمصير منظمات الأعمال وإن اغتنام تلك الفرص يعد السبيل الرئيسي للسيطرة على قواعد المنافسة في تلك البيئة، فقد عرف (Rowe, et al,1994:199) الفرص بأنها "أي موقف مؤات في بيئة المنظمات"، وعرفها (Robinson & Pearce,1994:175) بأنها "ظرف رئيسي ملائم جداً موجود في بيئة المنظمة"، هذا وإن الفرص تبقى فرصاً محتملة ما لم تستطع المنظمة من استغلال الموارد لكسب بعض منها، ومن المهم أن يتم تقييم الفرص بما يتعلق بنقاط القوة والضعف لموارد المنظمة التي من الضروري أن تدرس الموارد في ضوء تشخيص نقاط قوتها وضعفها وبما يرتبط بالحاجات البيئية إلى جانب المنافسة، حيث تعد الفرص مهمة عندما يمكن الركون إليها وعندما توائم موارد المنظمة (Thompson,1997:223-224).

ويلاحظ هنا بأن على المنظمات عندما تريد أن تستجيب لفرصة شعرت بوجودها أن تسأل نفسها (Weihrich, 1982 : 60-61 ؛ Vincze& Higgins,1989:71-72):

- هل الفرصة تنتهك أغراض المنظمة أو رسالتها؟
- هل هذه الفرصة تستلزم من المنظمة بأن تتعلم ميداناً جديداً متكاملاً؟
- هل الفرصة تلبي المستلزمات المالية في المنظمة؟
- أين وما الفرص الجذابة في السوق؟
- هل هنالك أي تيارات أو اتجاهات ناشئة جديدة داخل السوق؟
- ما الذي تتنبأ به منظمتك في المستقبل الذي لربما يرسم فرصاً جديدة؟

(2 ــ 3 ــ 4) صياغة الاستراتيجية:

تمثل صياغة الاستراتيجية الخطوة الأولى في التحول من الإطار العام للاتجاه الاستراتيجي والتحليل البيئي لمنظمة الأعمال إلى أدلة ذات معنى يمكن أن يهتدي بها صانعو القرار عند اتخاذ القرارات المختلفة. وتعني الصياغة تطوير الخطة الرئيسة لمنظمة الأعمال. ورغم الطبيعة الترابطية والتداخلية بين مختلف مراحل صناعة الاستراتيجية، إلا أن التأكيد على كل مرحلة وتحليلها ومعرفتها منفردة يشكل أساساً لفهم الدور المرتقب أن تلعبه الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بل وكافة العاملين في هذه المراحل كل على انفراد من جانب وكذلك بتداخلها من جانب آخر. إن صياغة الاستراتيجية تتطلب مهارات تحليلية وفكرية وتركيبية، تأخذ بنظر الاعتبار إمكانية التوصيل الصحيح بين الدراسات والمعطيات والتحليل النظري والميداني وبين تجسيدها بخيار استراتيجي ملائم سوف يُنقل إلى أرض الواقع من خلال عمليات التنفيذ لاحقاً. إنها كما أشير سابقاً تتطلب مهارات فكرية وتحليلية وكذلك عملية ربط النظري بالميداني. إن الواقع الفعلي لتجارب منظمات الأعمال يشير إلى أن نقل الدراسات والتحليل والتوجه الاستراتيجي العام إلى إطار صياغة الاستراتيجية بملامح واضحة ودقيقة يفهمها الجميع ليس بالأمر السهل. وهكذا يمكن القول إن صياغة الاستراتيجية يمكن أن تولد التجارب الذاتية لكل منظمة في أسلوب التعامل المرغوب بين إهمال البيانات والمعلومات والدراسات أو الاستفادة الجزئية منها وبين أسلوب دمج أكبر ما يمكن من هذه البيانات والمعلومات والدراسات في إطار خطة فضفاضة غير واضحة المعالم والحدود. هنا تتجسد أهمية

الصياغة الملائمة حيث تتيح للمنظمة التنافس على أسس صحيحة واقعية لكنها لا تهمل التوجه المستقبلي وفق معطيات تطور بيئة العمل (بني حمدان، وإدريس، 2009)

ويشير (Macmillan & Tampoe,2000:66-68) إلى أن هناك مجموعة من الخصائص التي تسهم في أن تكون عمليات الصياغة فعالة وكفوءة، كالآتي :

- **الاهتمام والعناية بالعملاء:** على عمليات الصياغة أن تحسب بدقة لحاجات وتوقعات وطموحات ومتطلبات العملاء، وكيف يمكن أن تتغير لتظهر حاجات جديدة أو مطورة. هذا يعني على المنظمة أن تكون مقادة بالسوق وحاجات العملاء أكثر من أن تعمل بردود الفعل لتلبية هذه الحاجات.
- **العلاقة مع الموردين / المجهزين:** يجب أن يتسع نطاق عمليات الصياغة ليتجاوز الحدود المتعارف عليها لمنظمة الأعمال كالعلاقات الخارجية مع الموردين بجميع أنواعهم وتصنيفاتهم، ومن المهم أن تكون لمنظمة الأعمال طرق خاصة تتمايز فيها على منافسيها.
- **تأثيرات أصحاب المصالح:** من المهم أن تأخذ عمليات الصياغة في الحسبان توقعات وتأثيرات مجاميع أصحاب المصالح المهمة كالمساهمين والمشرعين وجماعات الضغط في إطار نطاق العمل الشامل.
- **فهم القابليات والقدرات:** لا يمكن لعملية الصياغة أن تكون متوازنة ودقيقة إن لم تأخذ في الحسبان قدرات وقابليات منظمة الأعمال، ويجب أن يكون تقييم هذه القدرات واقعياً وغير متحيز قياساً للمنافسين، ومن الضروري أيضاً أن يكون هذا التقييم بشكل ديناميكي أي بشكل مستمر وحيوي.

- **الاهتمام بالتغيرات التكنولوجية والإبداع:** وهنا من المفترض أن تكون عمليات الصياغة موجهة نحو التغيير وفهم طبيعته، وكيف تضيف التكنولوجيا والإبداع قيمة حقيقية للأعمال.
- **تنوع خبرات ومهارات الموارد البشرية:** إن امتلاك الموارد البشرية لمنظورات مختلفة ومعارف متعددة تجعل من عملية إيجاد مزيج من هؤلاء الأفراد مهمة حيوية وضرورية لنجاح عمليات الصياغة. فالمتخصصون في التخطيط توجد لديهم وجهات نظر وقيم ومعارف تختلف عن المهندسين في قسم البحث والتطوير، وعلى الإدارة أن تعى طبيعة هذا الاختلاف وتجد الوسائل الملائمة واللازمة لجعل الجميع يسهمون بفعالية في عمليات الصياغة.
- **تفهم وتشجع الإدارة العليا:** إن ما تمتلكه الإدارة العليا من قوة وسلطة يجعل من مساهمتها ضرورية في عمليات الصياغة ويمكن أن يكون العكس مدعاة للفشل وعدم النجاح.
- **إيصال النتائج وردة الفعل على التغذية العكسية:** إن الاستراتيجيات الجيدة لا تظهر فجأة والفكرة الجيدة تحتاج إلى دعم من يعملون على تنفيذها ويمكن لعمليات الإيصال والاتصال والحوار والإتجاهات عديدة أن تجعل من عمليات الصياغة أكثر كفاءة وأقرب إلى الدقة والواقع.
- **الإحساس المنطقي وموازنة العمليات:** إذا لم تكن عمليات الصياغة متوازنة وتغلب عليها واحدة أو إثنتين من بين العناصر المذكورة سابقاً، فمن الضروري تعديل هذا الوضع في وقت يخصص لهذا الغرض ويجب أن تكون العناية والإحساس بالصياغة شاملاً للعناصر المذكورة سابقاً.
- **تصميم العملية:** من المهم أن لا يكون تصميم العملية زائداً عن الحدود المنطقية، بل من المفترض أن يكون وفق افتراضات معقولة ومنطقية، ومن الضروري الأخذ بنظر الاعتبار جوانب القوة والضعف في عمليات الصياغة الحالية، كذلك من المفترض أن تكون الطرق

المستخدمة مرنة بحيث تتيح مواجهة المواقف الحرجة دون الدخول في تفاصيل غير مبررة. ومن الضروري أن تشمل عمليات الموازنة جوانب التحليل والتركيب الضرورية لوضع الخيارات في التنفيذ الفعال، بالإضافة إلى ما ذكر سابقاً من المهم والضروري الابتعاد عن كون عمليات الصياغة رتيبة وروتينية وتكرر باستمرار.

- **الأخذ بنظر الاعتبار الدعم الخارجي:** وهنا يمكن أن يكون للمستشارين الاستراتيجيين والإداريين دور للمساهمة في عمليات الصياغة، ويمكن أن تكون هذه المساهمة من خلال التوجهات والأفكار أو المساعدة في تصميم عمليات الصياغة.

إن عملية صناعة الاستراتيجية تتطلب جهداً كبيراً من الإدارة العليا من أجل إجراء الموازنات المتعددة بين متغيرات وضغوط عديدة تردها من البيئة الداخلية والخارجية. فالصياغة عملية معقدة وتشمل أكثر من عناصر التفكير البشري تعقيداً ودقة، وفي بعض الأحيان يشترك فيها اللاوعي أيضاً (Mintzberg,1994 :111).

ويبين (Gatignon & Xuereb, 1997) أن التوجه الاستباقي يمكن المنظمات من تحقيق مزايا تنافسية تتعلق بالمنتجات / الخدمات والأسواق الجديدة، بالإضافة إلى ارتباط التوجه الاستباقي بالتفوق التنافسي وتكتيكات العمل سعياً لتحقيق مستويات أداء عالية.

(4-2): الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الاساسية التي يرتكز عليها أداء المنظمات. ومن النادر أن تمتلك منظمات الاعمال سبقاً تنافسياً على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياساً بالمنافسين الآخرين، نظراً لمحدودية موارد المنظمة من جانب، وعمل قرارات مبادلة لغرض بناء قدرات

مميزة تستند وتتبادل التأثير مع الجدارات المميزة للمنظمة من جانب آخر. وهكذا فالميزة التنافسية تعتبر مفتاحاً لنجاح منظمات الأعمال.

إن التحليل من أجل تشخيص الميزة التنافسية، لا يتطلب الحصول على بيانات تاريخية فقط، بل إن التحليل يقوم بتقدير الاتجاهات والنتائج ومقارنتها مع بيانات المنافسين. وإن الميزة التنافسية ترتبط بالمنافسين الحاليين والمتوقعين مستقبلا، حيث لا يمكن اختيار موقعها بشكل مباشر، ذلك لأن عملية اكتسابها تاتي من خلال الأعمال المناسبة في مجال عمل المنظمة. والميزة التنافسية المعززة تحدد من خلال طبيعة مصادر الميزة التنافسية وتلك المصادر يتم الحصول عليها من التفرد أو عدم القدرة على التقليد للأفعال التي تشكل أساس الموقع (Fjeldstad,et..al, 1998: 413 – 437).

وإن قدرة المنظمة على المنافسة في الأجل القصير تعتمد على خصائص الخدمات / المنتجات من حيث السعر والأداء ، بينما في الأجل الطويل فإنها تعتمد على القدرة بأقل كلفة ، وبشكل أسرع مما يفعل المنافسون على بناء القدرات الجوهرية التي من خلالها تتولد خدمات / منتجات غير متوقعة، كما أنه يتوجب على المنظمة أن تبحث عن مصادر المزايا الحقيقة من خلال توحيد التكنولوجيات والمهارات الانتاجية بصورة تمكن المشروع الفردي من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع (Prahalad & Hamel, 1990: 79-91).

إن تطور مفهوم الميزة جاء حينما وصف Hofer & Schendel الميزة التنافسية بأنها الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد (Reed & Defillippi, 1990: 88-102).

وبعد ذلك جاء (Porter, 1985) ووضع الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، إذ اعتبر الميزة التنافسية هي هدف الاستراتيجية (المتغير التابع)، وليس شيئاً يستخدم ضمن الاستراتيجية، وتبريره لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية ، إذ إن تحقق الميزة التنافسية سيتولد عنها ضمنا وبشكل أوتوماتيكي أداءً متميزاً. وعرف (Fahey, 1989: 18) الميزة التنافسية بأنها أي شيئاً يميز المنظمة تمييزاً إيجابياً أو يميز منتجاتها تمييزاً إيجابيا عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها.

ويبين (McGahan,1994:120) بأن الميزة التنافسية هي أداء منظمات الأعمال لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين". ويؤكد (Pitts & Lei,1996:68) على أن الميزة التنافسية هي "استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم". ويعطى (Macmillan & Tampoe,2000:89) تعريفاً للميزة التنافسية بكونها "الوسيلة التي تستطيع منظمة الأعمال من خلالها الفوز على المنافسين".

ومن أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فقد تم وصفها (الروسان، 1997: 28) بما يأتي :

1. أنها نسبية أن تحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
2. أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
3. أنها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
4. أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشترين أو كليهما.

5. أنها يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشترين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم للمنظمة وتحفزهم للشراء منها.

6. أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

وقد أوضح (Hicks, 1993: 105) بأن الميزة التنافسية تنشأ عن عاملين:

1. الكفاءة المقارنة Comparative Efficiency: ويقصد بها أن المنظمة تستطيع أن تنتج الخدمات / المنتجات بكلفة أدنى من كلفة انتاج المنافسين لها ، وهذا العامل يتأثر بعوامل أساسية أخرى هي:

- الكفاءة الداخلية Internal Efficiency: وهي تشير إلى مستوى التكاليف التي تتحملها المنظمة في داخلها.
- الكفاءة التنظيمية المتبادلة Interorganizational Efficiency: وهي تشير إلى التكاليف التي تتحملها المنظمة في تعاملها مع المنظمات الخارجية.

2. قوة المساومة Bargaining Power: وهي تتيح للمنظمة تحقيق حالات المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص بها. وهذا العمل يتأثر بعوامل أساسية أخرى هي:

- التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير Research / Related Costs، وهي تشير إلى كلف تسويق المنظمة ، المجهزين ، أو الزبائن بأفضل الأسعار.
- الخصائص الفريدة للخدمة / المنتوج Unique Product Features، وهي خصائص الخدمات /المنتجات التي تجعلها مختلفة عن خصائص خدمات / منتجات المنافسين.
- تكاليف التحول Switching Costs، وهي التكاليف التي يتحملها الزبائن والمجهزون إذا ما امتنعوا عن التعامل مع تلك المنظمة.

ويحدد (Pitts & Lei,1996:70) مصادر الميزة التنافسية بالآتي :

- المصادر الداخلية المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للانتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات ... وغيرها. كذلك قد تتأتى الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والإبداع، المعرفة.
- المصادر الخارجية، وهي كثيرة متعددة وتتشكل من خلال متغيرات البيئة االخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى خلق فرص وميزات يمكن أن تستغلها المنظمة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.
- يمكن للمنظمة أن تبنى ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنويع والتحالفات الاستراتيجية والعلاقة مع الاخرين

أما حول تحقيق الميزة التنافسية فإنه يمكن تحقيقها من خلال مصادر عديدة، ويمكن ذلك من خلال المقدرات إذ إن المقدرات تقع ضمن سيطرة المنظمة،أاومن خلال التلاعب ضمن الاستراتيجية من أجل تحقيق الميزة للأداء فضلاً عن أنه يمكن أن تكون نتيجة ضربة من الحظ. إلا أنه ينصب الاهتمام على أن الميزة تعد محصلة نهائية للاستراتيجيات المعتمدة على مقدرات المنظمة (Reed & Defillippi, 1990: 91).

ويلاحظ أن Porter قد اقترح ثلاث مراحل لتحقيق الميزة التنافسية وهي (& Partridge Perren, 1993: 37-38):

1. تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة، وتحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس والتي تتمثل بـــالتهديد الذي يشكله دخول مستثمرين جدد، قدرة

المجهزين التفاوضية، قدرة المشترين التفاوضية، التهديد الذي تشكله الخدمات / المنتجات البديلة، والتنافس بين المستثمرين الحاليين.

2. إقرار الاستراتيجية التنافسية، وهنا يوضح Porter بأن على المنظمة أن تقوم باختيار استراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية وفي هذا الخصوص حدد وضعيتين تنافسيتين فقط تختار بينهما المنظمة لتحقق ميزة تنافسية، وهما قيادة الكلفة، أي اكتساب ميزة تنافسية من خلال تحقيق أقل التكاليف الإجمالية، أو التميز، أي اكتساب الميزة التنافسية من خلال إبراز صفة في الخدمة / المنتج وذات قيمة في نظر العميل.

3. تطبيق الاستراتيجية التنافسية، يجب أن تنظر المنظمة إلى هذه المرحلة بأنها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة ، بل إنها مرحلة مستمرة تقوم المنظمة بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعها التنافسي فيه.

والميزة التنافسية من وجهة نظر (Ulrich & Lake, 1991: 77-92) تقوم على عنصرين أساسيين هما:

- القيمة المدركة للزبون.
- التفرد.

ومهما كان شكل التفرد الموجود في العالم ، فإذا كان وحده فهو لا يمكن أن يبني ميزة تنافسية إذا لم تلبِ الخدمات / المنتجات حاجات ورغبات العملاء. إذن لا يمكن إغفال أي من هذين العنصرين من أجل بناء أو تطوير الميزة التنافسية، فالتفرد لا يكون من دون أن يدرك الزبائن القيمة التي يجب أن تعادل أو تفوق ما دفعه ثمناً للحصول على تلك الخدمات / المنتجات، والعكس ايضاً لا يمكن أن يحقق ميزة تنافسية.

وبعد أن تكون المنظمة قد اكتسبت إحدى المزايا التنافسية سواء ميزة جديدة أو من خلال تطوير إحدى مزاياها، فان الأمر يتطلب منها أن تتأكد من أن تلك الميزة هي فعلاً يمكن أن تمدها بالتفوق على المنافسين. ومن أجل ذلك تستطيع منظمات الأعمال إجراء تقييم لمزاياها التنافسية التي اكتسبتها، وذلك من خلال اتباع أسلوبين (Aaker, et..al, 1995: 731):

1. تقييم مبني على السوق، وتتم فيه المقارنة مع منافسين مستهدفين قليلي العدد، وذلك من خلال الحصة السوقية، الحصة من الإعلانات، والحصة من البحث والتطوير.

2. تقييم مبني على العملية، وتتم فيه المقارنة بطرق مستخدمة من قبل المنافسين في مجال الميزة الخاصة بهم. وذلك من خلال تدقيق المهارات التسويقية ، مقارنة بالتكيف النسبي، مقارنة المنافسين الفائزين بالمنافسين الخاسرين.

ومن خلال هذا التقييم يمكن أن يتبين للمنظمة مدى نجاحها في اكتساب المزايا التنافسية أو تطوير ما موجود عندها من تلك المزايا ، حيث عندما تكون نتيجة التحليل إيجابية فإن المنظمة تكون قد أيقنت أنها سوف تحقق تفوقا تنافسياً على المنافسين جراء اكتسابها تلك الميزة ، لكن إذا كانت النتيجة سلبية لذلك التقييم فعندها المنظمة يجب عليها ان تبحث لها عن ميزة تنافسية بناء على ما تمتلكه من موارد مختلفة وما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة هو الذي يحدد لها مزاياها التنافسية.

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد في تحديد متغيرات بالميزة التنافسية على كل من (Slack, et..al, 1998 ؛ Mintzberg & Quinn, 1996).

(2 ـ 4 ـ 1) الكفاءة

تشير الكفاءة Efficiency إنجاز النتائج المحددة (المخرجات) بأقـل اسـتخدام للمـوارد (المدخلات)، وتركز الكفاءة على مفهوم الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقـل الكلـف (Thompson,1994:160).

وبين (إدريس، والغالبي، 2009: 40) يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيـار الرشـد فـي استخدام الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لابد وأن تؤمن إمكانية إستمرار تدفق مواردها لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر. هذا خاصة وإن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة، مما يجعل المنظمة تعاني بإستمرار من شـحة الحصول على الموارد بالكميات والنوعيات اللازمة لأداء أنشطتها. لذلك لابد أن تقوم المنظمة بإعتماد الأسلوب الراشد في التوجه نحو تحقيق الأمثلية Optimization في اسـتخدام المـوارد المتوافرة، وكذلك محاولة التوفيق بين الأهداف المتوخاة وما يتوافر لديها من موارد، فالمبالغـة بإمكانية تحقيق الأهداف، مع عدم كفاية الموارد المتوفرة، يجعل المنظمة تعاني مـن إخفاقـات حادة في مجمل أنشطتها وعملياتها.

ويبين (الغالبي، زاير،1998: 182 ـ 183) أن كفاءة المنظمة ينظر لها غالباً من زاويـة تقديم المنافع القادرة على إيجاد التوازن في أدائها. وهذا ينطبق على ضرورة إعتمـاد رضـا الأفراد العاملين كواحد من المؤشرات المعبرة عن كفاءة الأداء خاصة وإن تحقيق المنافع القادرة على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين من شأنه أن يعزز من إسهاماتهم االمستمرة في تحقيق الأهداف وبدرجات أعلى من كفاءة الأداء. وتعد إمكانية إيجاد اهتمامات لدى الأفراد وقناعاتهم،

وتوفير سبل الولاء للمنظمة مسألة أساسية تكرس لها المنظمة المعاصرة جهوداً كبيرة، وبخاصة عندما تأخذ بنظر الاعتبار القيم والمعتقدات السائدة في البيئة الإجتماعية، وما تؤمن به المنظمة ذاتها. إذ أن التأكيد هنا ينصب على حقيقة أن قياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين أساسيين هما:

- مدى توافر الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة.
- سبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف.

(2 – 4 – 2) الإبداع

يرى (عيسى، 1999: 39) أن مصطلح الإبداع يشير إلى ثلاثة أمور، هي: (1) أن الإبداع فعل تغيير كونه توليداً، وأدواته الخيال والتصور والمعرفة بأنواعها. (2) والإبداع عمل واع وجهد دؤوب لا يأتي دون عناء. (3) والإبداع ابتكار تستنبط فيه الحقائق غير المعروفة من حقائق معروفة في الأصل.

ومن منظور اقتصادي يعتبر (Drucker, 1998: 149) الإبداع على أنه وظيفة خاصة للعلاقة الريادية Entrepreneurship التي تنضج بها الأعمال الحالية والخدمات والمبادرات الجديدة من خلال الفرد وحده، وهي الوسائل التي يبتكر بها الريادي Entrepreneur موارد إنتاج جديدة ذات قيمة أو يمنح الموارد الحالية إمكانية تعزيزية لتوليد القيمة.

إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن مفهوم الإبداع ينطلق من خمسة أُطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية للمفهوم، وهي: (1) العملية، وتشير إلى العملية التي بواسطتها تستعمل المنظمات مهاراتها ومصادرها لتطوير خدمات جديدة أو تحسين عملية تستطيع تحقيق استجابة أفضل لحاجات متعامليها (Jones, 1998:515). (2) توليد أو تبني أفكار

جديدة وتطبيقها، والمتضمن عملية توليد أفكار جديدة ووضعها قيد التطبيق العملي (George & Jones, 2008:26). (3) النتاج الإبداعي، الذي يعبر عن النشاط الذي يقود إلى نتـــاج يتـــصف بالحداثة والأصالة والقيمة من أجل المجتمع (روشكا، 1989: 18). (4) قدرات الأفراد، والمعبر عن قدرات الأفراد في التفكير الإبداعي من خلال إمتلاك الأفراد قدرات إضافية للإبداع مثـــل روح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات (حسن، 2000: 331). (5) سلوك المنظمة، والذي يشير إلى تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامـــة (Daft, 2001:357).

وأشار (Berthon,et..al, 1999: 37) إلى أن هناك مدرستين لدراسة الإبـــداع، الأولـــى، تركز على إبداع منتجات / خدمات متفوقة وتحسينها بإستمرار، وتؤكد الفلـــسفة الثانيـــة علـــى توجهات العميل فتركز بالتعرف إلى حاجات السوق ورغبات العملاء فتتجه لإبداع المنتجات / الخدمات التي يحتاجون إليها.

ومن حيث مصادر الإبداع، فقد أشار كل مـــن (Wheelen & Hunger, 2008: 326-327) إلى أن هناك العديد من مصادر الإبداع، تتمثل في:

- الأحداث غير المتوقعة، حيث أن المنظمات التي ابتكرت منتجات / خدمات جديدة بواســـطة مهندسيها أو فرق البحث فيها بطريقة الصدفة كثير، فإن بعضها ضاعف أرباحه كما هو الحال في العديد من المنظمات.
- التنافر، والمتضمن توفير مناخ أو الفرق بين الأداء الفعلي و المخطط يعد فرصة تبرز من خلالها بعض الإبداعات التكنولوجية المهمة.

- متطلبات العملية الانتاجية، فالعمليات الانتاجية المتسلسلة التي تنتهي بتقديم المنتج النهـائي، كانت مصدراً للفنيين والمهندسين ذوي المهارة ويعد النظر لتطوير عمليات أو منتجات/ خدمات من خلال ملاحظة العملية بدقة عالية مع التركيز على التغيرات التي تطرأ على المدخلات عند تحويلها إلى مخرجات من الإبداعات المهمة ما كان في حقل الجراحة وطرق إجراء العمليـات الجراحية.
- التغيرات في الصناعة أو السوق، فمن الطبيعي أن تحصل تغيرات في القطاعات الاقتصادية نمواً أو ضموراً، توسعاً أو انكماشاً نتيجة لعوامل متعددة منهـا طبيعـة الـصناعة والتطـور التكنولوجي وأذواق المستهلكين وغيرها، وعليه، ولمواكبة هذه التغيرات فـإن المنظمـة مـن المفترض أن تبدع وتقدم ما هو جديد.
- التغيرات السكانية، فزيادة عدد السكان و تركيبتهم العمرية والمهنية وتـوزيعهم الجغرافـي ومستواهم التعليمي ودخولهم ومستوى العمالة، كلها عوامل تشكل فرصاً مهمة لتقديم إبـداعات تكنولوجية كثيرة في مجال الصحة والتعليم والسكن وحل مشاكل أخرى ناجمة عن زيادة عـدد السكان.
- المتغيرات الإدراكية، التي تحصل في تفسير الحقائق والمفاهيم وهي أمور غير ملموسـة، وهذه التغيرات مهمة في العصر الحالي، فاتجاه الناس إلى الاهتمام الزائد بصحتهم ورشـاقتهم فتح الأبواب واسعة أمام المبدعين لانتاج الأغذية الخالية من السكريات أو المنبهات الخالية من الكافيين وكذلك تطوير منظمات ومرافق للإيفاء بهذه الحاجات.
- المعرفة العصرية، فالتقدم الهائل في المعارف العملية كماً ونوعاً قد فسح المجال لتـضمين هذا التقدم في عدد هائل من المنتجات خصوصاً الإلكترونية منها ووسـائل الإتـصال، فهـذه

الإبداعات هي حصيلة أفكار ومعارف جديدة يجري تنفيذها بأساليب وطرق عمـــل جديـــدة، إن كميات المعرفة في أي اختصاص من الاختصاصات أصبحت تتضاعف بوتائر زمنية اقصر مما كانت عليه سابقا وهذا يزيد من فرص الإبداع.

ويشير (محمد، 2008) إلى أن خصائص الإبداع تتمثل في:

- أن الإبداع هو نتيجة تطبيق معارف فنية أو تكنولوجية معترف بها، ومعنى هذا أن كل جديد يقوم على معلومات غير دقيقة وبالتالي يؤدي إلى نتائج غير فعالة لا يمكن اعتباره إبداعا تقنياً.
- أن يكون الإبداع مرتبطا بالإنتاج والإنتاجية، أي أن كل إبداع لا يؤدي إلى تحسين عمليـــة الإنتاج أو استخدام عناصر الإنتاج، ولا حتى في توفير منتجات جديدة أو تحـــسين المنتجـــات المتواجدة لا يعد إبداعا تقنياً بالمعنى الصحيح.
- إن الإبداع بدون انتشاره في الأسواق يكون محدود الفعالية والكفاءة، فإن الإبداع هو عامل أساسي في المنافسة وبالتالي في ديناميكية السوق الحرة، وحتى تتحقق التنمية الاقتصادية الشاملة لا بد من أن يكون له آثارً أوسع.
- إن المجهودات الإبداعية التي تؤدي إلى عدم التحكم في التكاليف ليست إبـــداعات تقنيـــة، والنقطة الأساسية هنا هي أن الإبداع يحمل في طياته المنافسة في التكلفة النهائية.

(2 ـــ 4 ـــ 3) الاستجابة

أصبحت الاستجابة سلاحاً تنافسياً في ميدان المنافسة اليوم. فالمهارة الحاسمة والمهمـــة للحصول على العملاء والاحتفاظ بهم تكمن في القدرة على الاستجابة السريعة لطلبـــاتهم، وإن الشركات التي تتنافس على أساس الوقت يمكنها أن تقيس أوقات تهيئة طلبات العملاء، أي الوقت

اللازم من لحظة قيام العميل بطلب منتج / أو خدمة معينة حتى لحظة تسليم ذلك المنتج أو الخدمة. ويهتم عملاء آخرون بموثوقية Reliability أوقات التهيئة أكثر من اهتمامهم بمجرد تحقيق أقصر زمن للتهيئة. إن مثل هذه الموثوقية تعد مهمة بشكل خاص للمصنعين الذين يعملون من دون مخزون في ظل نظام JIT- Just-In-Time- إذ إن مثل هذه المنظمات تبتغي أن يتم تسليم منتجاتها / خدماتها في أقصر زمن ممكن (إدريس، والغالبي، 2009: 185).

حيث أن التأخير في عملية التسليم سوف يوقف العملية الإنتاجية بأكملها، والتي تعمل من خلالها المنظمات بمخزون صفري من المواد الأولية. وبالنسبة للمنظمات الخدمية فإن مقياس التسليم في الوقت المحدد OTD- On-time-delivery- يعتبر موجهاً أساسياً من موجهات أداء تحقيق رضا العملاء والمحافظة عليهم. وتجدر الإشارة إلى أن وقت التهيئة يعتبر مهماً ليس فقط للمنتجات والخدمات الموجودة، إذ إن بعض العملاء يقيمون الموردين / المجهزين الذين يقومون بعرض إنسيابية مستمرة من المنتجات والخدمات الجديدة، وهنا يعد وقت التهيئة القصير لتقديم منتجات / خدمات جديدة يمكن أن يكون موجه أداء لرضا العملاء ويمكن قياس هذا الهدف على أنه الوقت المنقضي من لحظة تحديد طلب العميل الجديد إلى اللحظة الزمنية التي يكون فيها قد تم تسليم الخدمة أو المنتج الجديد إلى العميل (Kaplan & Atkinson,1998:554-555).

(5-2): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

أولاً: الدراسات العربية

ـ دراسة الطويل وسلطان، (2006)، **بعنوان "العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والتوجه الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى".**

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي في عدد من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، وقد خلصت الدراسة إلى أن اعتماد هذه الشركات على بعد واحد من أبعاد الأسبقيات التنافسية أو على أكثر من بعد، ولكن بترتيب غير مناسب لهذه الأبعاد، أو بعبارة أخرى عدم الأخذ بنظر الاعتبار أن ترتيب أوليات لهذه الأبعاد قد يقود إلى تراجع الشركة وضعف أدائها. وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك تقارباً بين آراء أفراد العينة حول وضع التهديدات التي تتعلق بالمتغيرات الخارجية من حيث سرعة حركتها وإمكانية التحكم بها كذلك توصي الدراسة إلى منظمات الأعمال بصورة عامة بمتابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية على وجه التحديد حيث يعد ذلك السبيل الوحيد للتغلب على حالة القصور الضعف في عملية إدراك وتحديد ما يتولد من فرص استراتيجية في البيئة التسويقية للمنظمات ما يكمن بها من تهديدات.

- دراسة الجنابي، (2006)، **بعنوان "أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة مقارنة بين عينة من البنوك العراقية".**

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة معرفة الزبون وأثرها في التفوق التنافسي، فضلاً عن تحديد مدى التباين بين البنوك الحكومية ومصارف القطاع الخاص في تبني إدارة معرفة

الزبون والتفوق التنافسي، إضافة إلى تقديم ما يسهم في قدرة البنوك قيد البحث على تطوير أساليب إدارة معرفة الزبون، مما يجعلها قادرة على الوفاء بإلتزامها تجاه الزبائن ومن ثم تقديم بعض المقترحات والتوصيات للمصارف التجارية المبحوثة فيما يخص الاهتمام بإدارة معرفة الزبون لغرض الوقوف على حاجات وتوقعات الزبائن في تحقيق التفوق على المنافسين. وكانت العينة مصرفاً حكومياً واحداً متمثلاً بـ (مصرف الرشيد الحكومي ومصرفين أهليين اثنين هما: مصرف الشرق الأوسط، المصرف الأهلي العراقي). وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تدعم تحقق أغلب فرضيات الدراسة، كما توصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية، أهمها: تباين البنوك عينة البحث في مستوى تبنيها لأبعاد التفوق التنافسي ومؤكدة على وجود علاقات إرتباط وتأثير قوية لكل من أبعاد إدارة معرفة الزبون في التفوق التنافسي.

- **دراسة جرار، (2004)، بعنوان " العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية في مصانع الأدوية الفلسطينية".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية في مصانع الأدوية الفلسطينية. تكونت عينة الدراسة من 36 عضواً من أعضاء مجالس إدارات ست شركات تعمل في صناعة الأدوية في فلسطين. وقد توصلت الدراسة إلى أن غالبية شركات الأدوية الفلسطينية وبنسبة (82%) تميل إلى الاعتماد العالي لمتغيرات استراتيجية التمايز بدرجة أكبر من الميل إلى الاعتماد العالي لمتغيرات استراتيجية التكلفة، كما أظهرت النتائج أن شركات الأدوية الفلسطينية تتمتع بميزة تنافسية سعرية متواضعة في كلفة المواد المباشرة والكلف الأخرى، وأظهرت كذلك عدم تمتع الشركات بمزايا تنافسية سعرية في كلف العمل المباشر وكلفة الإنتاج

غير المباشر. وأن (95%) من أفراد عينة الدراسة أقروا بأن شركاتهم تتمتع بشكل أو بآخر بجميع مصادر الميزة التنافسية غير السعرية.

- **دراسة العاني، (2004)، بعنوان "دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة في كل من الشركة العامة لصناعة البطاريات والشركة العامة للصناعات الكهربائية".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركتين اثنتين من أبرز شركات القطاع الصناعي العراقي. طبقت الدراسة على عينة مكونة من (14) فرداً من صناع المعرفة (Knowledge) بواقع (6) صناع معرفة من كل شركة مبحوثة. واعتمدت (قائمة الفحص) كأداة رئيسية في جمع المعلومات، وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يأتي: تباين مستويات تقدير متغيرات إدارة المعرفة في الشركة العامة لصناعات البطاريات إذ كان جميعها بمستوى (متوسط عال)، وجاء هذا التقارب بسبب فاعلية أغلب الفقرات. وتباين مستويات تقدير متغيرات إدارة المعرفة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية إذ تراوح وصف بين (متوسط عال) و (متوسط) ، ويأتي هذا التباين بسبب اختلاف ممارسات كل متغير. واختلفت تقديرات المستوى العام لاهتمام الشركتين بمتغيرات إدارة المعرفة، فكان بشكل ضئيل ووقعت ضمن نفس الفئة ويعزى ذلك الاختلاف إلى مشكلات مشتركة بين الشركتين من جهة، ومن مشكلات منفردة من جهة أخرى.

- **دراسة الموسوي، (2000)، بعنوان "أثر العلاقة بين التوجه نحو السوق والميزة التنافسية في الأداء التسويقي".**

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الاستراتيجيات التنافسية في توليد الميزة التنافسية (سعرية، لا سعرية، سعرية/لا سعرية) وأثرها في الأداء التسويقي لشركات صناعة الأصباغ في القطاع الخاص في بغداد، وتكونت عينة الدراسة من (37) مديراً مفوضاً ومديراً تسويقياً. واستخدمت الاستبيان بصوفها أداةً لجمع البيانات والمعلومات، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها، تؤثر موارد الشركات في كسبها ميزة تنافسية. هناك علاقة تأثيرية كلية لأبعاد (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التكامل الوظيفي) في مستوى الميزة التنافسية المتضمنة النوعية والتمايز والكلفة الأقل والتركيز. لغرض بناء وتعزيز الميزة التنافسية في الشركات من الضروري تشخص واستثمار الفرص المحتملة بما يتناسب مع إمكانات وقدرات تلك الشركات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

ـ **دراسة** Blocker **وآخرون** (2011) **بعنوان** " Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets".

هدفت الدراسة إلى بيان الدور الذي يلعبه التوجه الاستباقي للزبائن في توليد قيمة للزبون وانعكاس ذلك في تحقيق مزايا تنافسية. تكونت عينة الدراسة من (800) مدير مستجيب من عدة دول، مقسمة على النحو التالي: (121) مستجيباً من الهند، و (164) مستجيباً من سنغافوراة، و (143) مستجيباً من السويد، و (161) مستجيباً من المملكة المتحدة، و (211) مستجيباً من الولايات

المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة أن التوجه بالزبون الاستباقي يُعد الموجه الأساسي لقيمة الزبون، وان التفاعل بين الاستجابة والتوجه السوقي الاستباقي يولد قيمة متفوقة بالمقارنة مع المنافسين.

ـ **دراسة** Shabbir **وآخرون** (2010) **بعنوان** "Entrepreneur proactiveness and customer value: the moderating role of innovation and market orientation".

هدفت الدراسة إلى فحص التأثير المباشر وغير مباشر للاستباقية الريادية على قيمة الزبون من خلال الإبداع والتوجه السوقي. بالإضافة إلى بيان الاختلافات في إدراك الريادة وخبرة الزبون تبعاً لاختلاف إيصال قيمة الزبون. تكونت عينة الدراسة من (60) مؤسسة ريادية، و (60) زبون. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: أن الاستباقية الريادية ترتبط إيجابياً ومعنوياً مع قيمة الزبون، وأن الإبداع والتوجه السوقي تتوسط العلاقة بين الاستباقية الريادية وقيمة الزبون.

ـ **دراسة** Voola & O'Cass (2010) **بعنوان** "Implementing competitive strategies: the role of responsive and proactive market orientations".

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية (التميز، وقيادة الكلفة) وكل من الاستجابة والتوجه السوقي الاستباقي والأداء المؤسسي. تكونت عينة الدراسة من (189) مديراً تنفيذياً في استراليا. وقد توصلت الدراسة إلى أن الاستراتيجيات التنافسية تؤثر بشكل إيجابي على الاستجابة والتوجه السوقي الاستباقي بما ينعكس على الأداء المؤسسي.

ـ **دراسة** Haro-Domínguez **وآخرون** (2010) **بعنوان** " Proactive orientation and its influence for technology acquisition".

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التوجه الاستباقي على امتلاك التكنولوجيا لدي عينة من الشركات الإسبانية الهندسية الاستشارية البالغ عددها (250) شركة. وقد توصلت الدراسة إلى تبني خاصية الاستباقية من قبل المديرين سيؤدي إلى التأثير على اتخاذ القرارات المركزة على اكتساب التكنولوجيا وامتلاكها.

ـ **دراسة** Grawe **وآخرون** (2009) **بعنوان** " The Relationship between Strategic Orientation, Service Innovation, and Performance".

هدفت الدراسة إلى تحديد كيف أن التوجه الاستراتيجي للمنظمات يؤثر على إبداع الخدمة، وكيف أن النتيجة تؤثر على الأداء السوقي لهذه المنظمات، تكونت عينة الدراسة من 362 موظفاً في 6 شركات أمريكية تعمل في مجال الإمداد، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين التوجه الاستراتيجي وإبداع الخدمة في المنظمات المبحوثة، إلا أن هناك عنصر واحد من عناصر التوجه الاستراتيجي لا يرتبط بإبداع الخدمة وهو التوجه بالتكاليف، بالإضافة إلى أن العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وإبداع الخدمة يؤثر على الأداء التسويقي لهذه المنظمات.

ـ **دراسة** Serdar (2008) **بعنوان** " Market Orientation and business performance in Hotels Industry".

هدفت الدراسة إلى تحليل التوجه السوقي وأثره على الأداء في الفنادق التركية، من خلال تقييم التوجه السوقي للفنادق في اسطنبول، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين التوجه السوقي والأداء للفنادق، وقد تكونت عينة الدراسة من المديرين العاملين في فنادق الخمس نجوم في العاصمة التركية اسطنبول، وقد توصلت الدراسة إلى أن التوجه السوق في فنادق الخمس نجوم في اسطنبول كان عالياً، بالإضافة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه السوقي والأداء لتلك الفنادق المدروسة.

ـ **دراسة** Tsai (2008) **بعنوان** " The curvilinear relationships between responsive and proactive market orientations and new product performance: A contingent link".

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة الخطية المنحنية بين الإستجابة والتوجه السوقي الاستباقي وأثر هذه العلاقة على أداء المنتج الجديد. تكونت عينة الدراسة من (107) مشاريع تطوير لمنتج جديد في (5) صناعات عالية التكنولوجيا. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن الاستجابة والتوجه السوقي الاستباقي يحدد أن أداء المنتج الجديد. وأن هناك علاقة دالة بين الاستجابة والتوجه السوقي الاستباقي.

ـ **دراسة** Grant & Ashford (2008) **بعنوان** "The dynamics of proactivity at work".

هدفت الدراسة إلى تطوير إطار عام للتوجه الاستباقي بالاستناد إلى الأدبيان النظرية المتعلقة بالتوجه الاستباقي وطبيعته وعملياته وأسبابه ونتائجه. ومن خلال المراجعة الأدبية للأطر النظرية للتوجه الاستباقي توصلت الدراسة إلى إطار عملي للتوجه الاستباقي متضمناً عملياته وأسبابه ونتائجه.

ـ **دراسة** Marfuentes **وآخرون** (2006) **بعنوان** " Total Quality Management, Strategic Orientation and Organizational Performance: the Case of Spanish Companies".

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة وأثرهما على الأداء في 1550 شركة خاصة في إسبانيا، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها أن هناك علاقة ارتباط موجبـــة بين التوجه الاستراتيجي وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وأن هناك أثر لهذه العلاقة على أداء الشركات المبحوثة.

ـ **دراسة** Yan Yeung **وآخرون** (2006) **بعنوان** " Linking Financil Performance to Strategic Orientations and Operational Priorities : An Empirical Study of third-party Logistics".

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المالي في هونغ كونغ، تكونت عينة الدراسة من 192 مديراً يعملون في جميعه الإمداد في هونغ كونغ. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم اللجوء في هذه الدراسة إلى التحليل العنقودي، وتحليل التباين الأحادي، وقد

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المالي من وجهة نظر المديرين العاملين في جمعية الإمداد بهونغ كونغ.

ـ **دراسة** Nervar **وآخرون** (2005) **بعنوان** " Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الاستجابة والتوجه السوقي الاستباقي على نجاح المنتج الجديد. تكونت عينة الدراسة من (41) وحدة أعمال، مقسمة على النحو التالي: (16) منها تكنولوجية، و (10) منها متخصصة بصناعة الورق، و (6) منها مؤسسات خدمات مالية، و (4) منها مؤسسات نقل، و (4) منها مؤسسات أخرى، و (1) تعمل في مجال الغاز. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن الاستجابة لا تؤثر على نجاح المنتجات الجديدة، فيما يؤثر التوجه السوقي الاستباقي يؤثر على نجاح تطوير المنتجات الجديدة.

ـ **دراسة** Daya & Seyrek (2005) **بعنوان** " Performance Impacts of Strategic Orientations : Evidence from Turkish Manufacturing Firms".

هدفت الدراسة إلى فحص الأثر المحتمل للتوجه الاستراتيجي المتضمن كلاً من التوجه الريادي والتكنولوجي والتوجه بالزبائن على الأداء في الشركات الصناعية التركية. تكونت عينة الدراسة من المديرين التنفيذيين في 91 شركة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً للتوجه الاستراتيجي بمتغيراته المحددة على أداء الشركات الصناعية التركية.

ـ **دراسة** Atuahene-Gima **وآخرون** (2005) **بعنوان** " The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performance".

هدفت الدراسة إلى بيان القيمة المحتملة من الاستجابة والتوجهات السوقية الاستباقية لأداء برنامج المنتج الجديد. تكونت عينة الدراسة من (175) شركة أمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن للاستجابة والتوجهات السوقية الاستباقية أثراً على أداء المنتج الجديد، بالإضافة إلى أن التفاعل بين الاستجابة والتوجهات السوقية الاستباقية يلعب دوراً في أداء برنامج المنتج الجديد.

ـ **دراسة** Sinkovics & Roat (2004) **بعنوان** " Strategic Orientation , Capabilities , and Performance in Manufactures, 3PL, Relationships".

هدفت إلى دراسة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والقدرات والأداء بالمصانع في كل من انجلترا، سكوتلندا، ولاس، وشمال إيرلندا، تكونت عينة الدراسة من 142 بنسبة استجابة 9% من الشركات المشاركة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة دالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والقدرات والأداء في الشركات الخاضعة للدراسة.

ـ **دراسة** Morgan & Strong (2003) **بعنوان** " Business performance and dimensions of strategic orientation".

هدفت الدراسة إلى اختيار العلاقة بين أبعاد التوجه الاستراتيجي وأداء الشركات الصناعية متوسطة وكبيرة الحجم العاملة في قطاع التكنولوجيا في بريطانيا. وقد تكونت عينة الدراسة من

181 مديراً يعملون في هذه الشركات، وقد توصلت الدراسة إلى أن كلاً من التوجه التحليلي، والتوجه الدفاعي، والتوجه المستقبلي ترتبط بعلاقة موجبة بأداء المنظمات عينة الدراسة.

(2–6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، بالآتي:

- **من حيث بيئة الدراسة:** أجريت غالبية الدراسات السابقة على المنظمات الأمريكية والأوروبية في القطاع السلعي والقطاع الخدمي كالخدمات المصرفية والخدمات التأمينية وغيرها... في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة البنوك التجارية الكويتية بدولة الكويت. أي في بيئة عربية ذات متغيرات متغيرة (غير مستقرة) وذات طابع تنافسي حاد إضافة إلى القطاع الخدمي المتمثل بالبنوك.
- **من حيث هدف الدراسة:** تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت قياس تأثير التوجه بالزبون الاستباقي على توليد قيمة للزبون. في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى أثر التوجه الاستباقي في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الكويتية من حيث الكفاءة، والإبداع، والاستجابة.

الــفــصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3−1): المقدمـــة

(2−2): منهج الدراسة

(3−2): مجتمع الدراسة وعينتها

(4−2): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(5−2): المعالجة الإحصائية المستخدمة

(6−2): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3-1): المقدمـــة

من أجل تحقيق الاستمرارية في بلوغ مقاصد الدراسة المحددة سلفاً انطوى الفصل علـــى خمس نقاط رئيسة.

(3 -2): منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، من خـــلال وصـــف إدراك عينـــة الدراســـة لمتغيرات الدراسة ثم تحليلها بدلالة البيانات التي سيتم جمعها من خلال الاســـتبانة، ثـــم اختبـــار الفرضيات للتأكد من وصول الدراسة للأهداف الحالية.

إذ إن المنهج الوصفي والتحليلي لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يعمد إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجـــل تفـــسيرها والوصـــول إلـــى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الكويتية والبالغ عددها (9) بنوك، وهي كما موضحة بالجدول (3 ــ 1).

جدول (3 ــ 1) أسماء البنوك التجارية الكويتية

ت	اسم البنك
1	بنك الأهلي الكويتي
2	بنك التمويل الكويتي
3	بنك الكويت الوطني
4	بنك التجاري الكويتي
5	بنك برقان
6	بنك الكويت الدولي
7	بنك بوبيان
8	بنك الأهلي المتحد
9	بنك الخليج

أما عينة الدراسة فتكونت من كافة المديرين في البنوك التجارية الكويتية من (المديرين العامين؛ ومديري الدوائر ؛ ومديري الفروع) وذلك كون هذه الفئة من المديرين هم الأقدر على التعامل مع متغيرات الدراسة.

وتم توزيع (108) استبانة وتم استرجاع ما مجمله (92) استبانة بنسبة بلغت (85.18 %)، أستبعد منها (8) وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (84) استبانة وبنسبة (77.77%) من الموزع إذ خضعت بكاملها إلى التحليل الإحصائي. والجدول (3 ــ 2) يظهر أسماء البنوك التجارية الكويتية وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة.

جدول رقم (3 ــ 2)

أسماء البنوك التجارية الكويتية وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة

ت	اسم البنك	الاستبانات الموزعة			الاستبانات المستردة			الاستبانات الصالحة للتحليل		
		مدير عام	مدير دائرة	مدير فرع	مدير عام	مدير دائرة	مدير فرع	مدير عام	مدير دائرة	مدير فرع
1	بنك الأهلي الكويتي	1	3	8	1	3	7	1	1	7
2	بنك التمويل الكويتي	1	4	8	1	2	7	1	2	7
3	بنك الكويت الوطني	1	4	8	1	3	7	1	3	6
4	بنك التجاري الكويتي	1	4	8	1	3	6	1	3	5
5	بنك برقان	1	3	8	1	3	6	1	3	6
6	بنك الكويت الدولي	1	3	6	1	3	5	1	2	5
7	بنك بوبيان	1	3	7	0	3	7	0	3	7
8	بنك الأهلي المتحد	1	3	7	0	3	7	0	2	6
9	بنك الخليج	1	4	8	1	2	8	1	2	7
المجموع		9	31	68	7	25	60	7	21	56
المجموع		108			92			84		

ويبين الجدول (3 - 3) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

جدول (3 - 3): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	العمر	أقل من 30 سنة	25	30
		من 30 – 39 سنة	26	31
		من 40– 49 سنة	16	19
		50 سنة فأكثر	17	20
		المجموع	84	100
2	الجنس	ذكر	51	61
		أنثى	33	39
		المجموع	84	100
3	المؤهل العلمي	بكالوريوس	58	69
		دبلوم عال	3	4
		ماجستير	17	20
		دكتوراه	6	7
		المجموع	84	100
4	عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	17	20
		من 6 - 10 سنوات	26	31
		من 11 -15 سنة	21	25
		16 سنة فأكثر	20	24
		المجموع	84	100
5	التخصص	محاسبة	35	42
		إدارة أعمال	31	37
		إقتصاد	7	8
		علوم مالية ومصرفية	7	8
		حاسوب	4	5
		أخرى	0	0
		المجموع	84	100
6	الموقع الوظيفي	مدير عام	7	8
		مدير دائرة	21	25
		مدير فرع	56	67
		المجموع	84	100

يبين الجدول (3 - 3) نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة. حيث اتضح أن المتغيرات الديموغرافية كان لها أثر كبير في فهم أفراد العينة لأسئلة الاستبانة والإجابة عنها بموضوعية وذلك من خلال عدد سنوات الخبرة؛ والموقع الوظيفي. كما يبين الجدول (3 - 3) أن ما نسبته (80%) من عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من أقل من 30 سنة ولغاية 49 سنة. وأن النسبة المتبقية هم ممن كانت أعمارهم من 50 سنة فأكثر. وبينت النتائج أيضاً أن (61%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وأن (39%) هم من الإناث. وقد أظهرت النتائج أيضاً وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي أن (69%) هم من حملة درجة البكالوريوس في اختصاصاتهم، وأن (4%) هم من حملة شهادة الدبلوم العالي، وان (20%) هم من حملة درجة الماجستير في اختصاصاتهم، وأخيراً، فإن (7%) هم من حملة شهادة الدكتوراه. وما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخبرة، فإن (20%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة عملية من 5 سنوات فأقل. وأن (31%) هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 6 ــ 10 سنوات. وأن (25%) هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 11 ــ 15 سنة، وأخيراً، فإن (24%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة عملية من 16 سنة فأكثر. وما يتعلق بالتخصص فقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن (42%) من أفراد عينة الدراسة هم من المختصين بالمحاسبة، وأن (37%) هم من المختصين بإدارة الأعمال، وأن (8%) هم من المتخصصين بعلم الإقتصاد، وأن (8%) هم من المختصين بالعلوم المالية والمصرفية، وأن (5%) من أفراد عينة الدراسة من المتخصصين بعلم الحاسوب. وأخيراً، ما يتعلق بالموقع الوظيفي، فإن (8%) من أفراد عينة الدراسة هم من المديرين العاميين، وأن (25%) هم من مديري الدوائر في البنوك محل الدراسة، وأن (67%) هم من مديري الفروع لتلك البنوك.

(3-4):أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات:

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات لتنفيذ أهداف الدراسة، تم اعتماد الأدوات الآتية:

1. المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من المصادر الثانوية والمتمثلة بالدراسات، والمقالات، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

2. الاستبانة، وهي أداة قياس إدراكية تم الاعتماد في تصميمها على نتائج البحوث والدراسات في مجال الموضوع للحصول على البيانات الأولية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء، هي:

(أولاً) أشار القسم الأول متغيرات تتعلق بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من خلال (6) فقرات، والمتضمنة (العمر؛ الجنس؛ والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة؛ والتخصص، والموقع الوظيفي).

(ثانياً) بين القسم الثاني متغيرات تتعلق بالتوجه الاستباقي عبر (4) أبعاد رئيسة لقياسها من خلال (16) عبارة. والمتضمنة (استطلاع المستقبل "4" عبارات، التجريب والخبرة "4" عبارات؛ البحث عن الفرص "4" عبارات؛ صياغة الاستراتيجية "4" عبارات).

(ثالثاً) بين القسم الثالث متغيرات تتعلق بالميزة التنافسية عبر (3) أبعاد رئيسة لقياسها من خلال (16) عبارة. والمتضمنة (الكفاءة "5" عبارات، الإبداع "5" عبارات؛ الاستجابة "6 " عبارات).

ونتيجة لما ذكر فقد استقر الرأي على المقياس بعد إجراء تعديل في فقراته، وإعادة صياغة بعض الفقرات في ضوء، التحكيم الذي أنجز من خلال عرض الاستبانة على الاساتذه والخبراء المتخصصين الموضحة أسماؤهم في ملحق (1).

ويهذا تكونت أداة القياس (الاستبانة) من (32) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (1-5) وفقاً لمقياس Likert الخماسي، وكان المقياس:

أتفق كلياً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً
5	4	3	2	1

(3-5): المعالجة الإحصائية المستخدمة

بغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة، تدعم أهداف الدراسة، وفرضياتها فقد تم عرض البيانات، وتبويبها، وجدولتها ليسهل التعامل معها بواسطة الكمبيوتر، إذ جرى معالجة البيانات لغرض اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها، حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة والحصول على مخرجات لجميع أسئلة الاستبانة لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة المختلفة، إذ تم استخدام كلّ من الأدوات والأساليب الإحصائية التالية:

- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- التوزيع التكراري والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.
- الإنحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة أثر مجموعة المتغيرات المستقلة بآن واحد على المتغير التابع.
- الأهمية النسبية، التي تم تحديدها طبقاً للمقياس التالي:

الوسط الحسابي	الأهمية النسبية
من 1 – أقل من 2.33	منخفضة
من 2.33 – 3.66	متوسطة
من 3.67 فأكثر	مرتفعة

(3-6): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس الإستعانة بالمحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الإدارة والتسويق والإحصاء، بقصد الأستفادة من خبرتهم النظرية والتطبيقية في مجال البحوث والدراسات، وقد بلغ عدد المحكمين (4). وتم توزيع الاستبانات مباشرة من قبل الباحث وأنجزت الاستبانة باللقاء المباشر إلا في حالات قليلة تركت الاستبانة عند المستجيبين من أفراد العينة.

ب) ثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قام الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha). إذ إن أسلوب كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل Alpha يعطي بتقدير جيد للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة Cronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود

قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقيـــة يعـــد (Alpha ≥ 0.60) مقبولة في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية (Sekaran, 2003). انظر الجدول (3 - 4).

الجدول (3 - 4): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	إستطلاع المستقبل	4	0.874
2	التجريب والخبرة	4	0.706
3	البحث عن الفرص	4	0.774
4	صياغة الاستراتيجية	4	0.646
	التوجه الاستباقي	16	0.878
5	الكفاءة	5	0.760
6	الإبداع	5	0.746
7	الاستجابة	6	0.769
	الميزة التنافسية	16	0.860
	الاستبانة ككل	32	0.898

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ علـــى قـــدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـــ (Sekaran, 2003). إذ بلغ معامل ثبات الاستبانة ككل (0.898). ويتضح من الجدول (3 – 4) أن أعلى معامل ثبات لأبعاد الاستبانة (فيما يتعلق بالتوجـــه الاستباقي) هو (0.874) حققه بعد استطلاع المستقبل يليه مباشرة بعد البحث عن الفـــرص بقيمـــة (0.774). فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات فيما يتعلق بالتوجه الاســـتباقي كـــان لبعـــد لـــصياغة الاستراتيجية بقيمة (0.646). أما ما يتعلق بالميزة التنافسية فتبين أن أعلى معامل ثبات كان لبعـــد

الاستجابة بقيمة (0.769) وأن أدنى معامل ثبات كان (0.746) للإبداع. وهو ما يشير إلى إمكانيـــة ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

الـــفـــصل الرابع

نتائج التحليل واختبار الفرضيات

(4-1): المقدمـــة

(4-2): وصف متغيرات الدراسة

(4-3): اختبار فرضيات الدراسة

(4-1): المقدمـــة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات في الاستبانة، من خـــلال تحليل آراء عينة الدراسة. بالإضافة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تـــم اســـتخدامها لاختبار الفرضيات. وقد تم عرض النتائج عبر محورين رئيسيين تغطي متغيرات الدراسة.

(4-2): وصف متغيرات الدراسة

أولا: التوجه الاستباقي لدى البنوك التجارية الكويتية

لوصف مستوى توجه البنوك التجارية الكويتية استباقياً من حيث (اســتطلاع المـــستقبل ؛ والتجريب والخبرة ؛ والبحث عن الفرص ؛ وصياغة الاستراتيجية)، لجأ الباحث إلـــى اســـتخدام الأساليب الإحصائية الوصفية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كمـــا هو موضح بالجداول (4ـ1) ؛ (4ـ2) ؛ (4ـ3) ؛ (4ـ4).

جدول (4ـــ1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التوجه باستطلاع المستقبل في البنوك التجارية الكويتية

ت	إستطلاع المستقبل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	يسعى البنك نحو تحقيق أهدافه الأساسية في ضوء رؤيته المستقبلية	3.58	0.93	5.723	0.000	1	متوسطة
2	ينظر البنك للمستقبل كعملية هامة ومستمرة	3.46	0.90	4.739	0.000	2	متوسطة
3	يدعم البنك ثقافة الإستجابة السريعة للمواقف المستقبلية المختلفة	3.27	0.92	2.719	0.000	3	متوسطة
4	يتبنى البنك نماذج إدارية تساعده في سرعة الإستجابة إتجاه المواقف المستقبلية المختلفة	3.26	0.87	2.772	0.000	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لإستطلاع المستقبل	3.39	0.91				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) (1.663).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4ـــ1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة باستطلاع المستقبل. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.26 ـــ 3.58). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**يسعى البنك نحو تحقيق أهدافه الأساسية في ضوء رؤيته المستقبلية**" بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.39)، وإنحراف معياري بلغ (0.93)، فيما حصلت الفقرة "**يتبنى البنك نماذج إدارية تساعده في سرعة الاستجابة إتجاه المواقف المستقبلية المختلفة**" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.26) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.39) وانحراف معياري (0.87).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول عامل استطلاع المستقبل بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا العامل. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بعامل استطلاع المستقبل حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى توجه البنوك التجارية الكويتية باستطلاع المستقبل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.

ويظهر الجدول (4 ــ 2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتجريب والخبرة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.29 ــ 3.81). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**يتمتع موظفي البنك بالمعرفة والمهارات الكافية والخاصة بأعمالهم**" بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.55)، وانحراف معياري بلغ (0.65)، فيما حصلت الفقرة "**لدي البنك مهنيين متخصصين لتوفير معلومات شاملة عن جوانب عمليات البنك الداخلية**" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.29) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.55) وانحراف معياري (0.84).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول عامل التجريب والخبرة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا العامل. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بعامل التجريب والخبرة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع

الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى توجه البنوك التجارية الكويتية بالتجريب والخبرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.

جدول (4ـ2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التوجه بالتجريب والخبرة في البنوك التجارية الكويتية

ت	التجريب والخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
5	لدي البنك مهنيون متخصصون لتوفير معلومات شاملة عن جوانب عمليات البنك الداخلية	3.29	0.84	3.102	0.000	4	متوسطة
6	يحرص البنك في عملية تحديثه للمعلومات على الموازنة بين سرعة تقديمها وبين القيمة التي حققها	3.31	0.81	3.518	0.000	3	متوسطة
7	يحرص موظفو البنك باستمرار على متابعة التطورات الحاصلة على الأعمال المصرفية ويستندون إليها عند أداء عمله	3.80	0.74	9.866	0.000	2	مرتفعة
8	يتمتع موظفو البنك بالمعرفة والمهارات الكافية والخاصة بأعمالهم	3.81	0.65	11.433	0.000	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتجريب والخبرة	3.55	0.76				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.663).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

فيما الجدول (4 ـ 3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالبحث عن الفرص. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.80 ـ 3.94). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**يُشخص البنك الفرص قبل غيره بشكل يمكنه من اقتناصها**" بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.88)، وانحراف معياري بلغ (0.75)، فيما حصلت الفقرة

"**يسعى البنك إلى تشخيص الفرص والنظر إليها بعقلانية عند إتخاذ القرار**" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.80) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.88) وانحراف معياري (0.65).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول عامل البحث عن الفرص بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا العامل. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بعامل البحث عن الفرص حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى توجه البنوك التجارية الكويتية بالبحث عن الفرص من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4ـ3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى البحث عن الفرص في البنوك التجارية الكويتية

ت	البحث عن الفرص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
9	يُشخص البنك الفرص قبل غيره بشكل يمكنه من اقتناصها	3.94	0.75	11.490	0.000	1	مرتفعة
10	يسعى البنك إلى تشخيص الفرص والنظر إليها بعقلانية عند إتخاذ القرار	3.80	0.65	11.168	0.000	4	مرتفعة
11	امتلاك البنك لكفاءات عالية يعطيه قدرة اكبر على الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات البيئية	3.90	0.69	12.060	0.000	2	مرتفعة
12	يستشعر البنك بشكل متجدد الفرص ذات الأثر في مستقبله	3.89	0.78	10.539	0.000	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبحث عن الفرص	3.88	0.72				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.663).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

وأخيراً، يظهر الجدول (4 ـ 4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بصياغة الاستراتيجية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.80 ـ 3.86). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**يُولد البنك مسارات مستقبلية بديلة مبنية على المعلومات من البيئة الخارجية**" بمتوسط حسابي بلغ (3.86) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.83)، وانحراف معياري بلغ (0.54)، فيما حصلت الفقرة "**يُقيم البنك الشراكات مع منظمات المجتمع لتلبية الحاجات المتجددة للمتعاملين عند تحديد توجهه المستقبلي**" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.80) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.83) وانحراف معياري (0.83).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول عامل صياغة الاستراتيجية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا العامل. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بعامل صياغة الاستراتيجية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى توجه البنوك التجارية الكويتية بصياغة الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4ـــ4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التوجه بصياغة الاستراتيجية في البنوك التجارية الكويتية

ت	صياغة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
13	يُولد البنك مسارات مستقبلية بديلة مبنية على المعلومات من البيئة الخارجية	3.86	0.54	14.523	0.000	1	مرتفعة
14	يهتم البنك بخطط ونوايا منافسيه الرئيسين (الحلفاء، والمجهزين، والموزعين، واصحاب المصالح) عند تحديد توجهه المستقبلي	3.85	0.67	11.604	0.000	2	مرتفعة
15	ينفتح البنك على بيئة عمله ليستجيب للإحتياجات المتغيرة لفئات المتعاملين عند تحديد توجهه المستقبلي	3.82	0.75	10.077	0.000	3	مرتفعة
16	يُقيم البنك الشراكات مع منظمات المجتمع لتلبية الحاجات المتجددة للمتعاملين عند تحديد توجهه المستقبلي	3.80	0.83	8.778	0.000	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لصناعة المستقبل	3.83	0.70				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.663).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

ثانياً: الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية الكويتية

لوصف مستوى الميزة التنافسية من حيث (الكفاءة ؛ والإبداع ؛ والاستجابة) فـــي البنـــوك التجارية الكويتية، لجأ الباحث إلى استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4ـــ5) ؛ (4ـــ6) ؛ (4ـــ7).

جدول (4ـــ5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى ميزة الكفاءة في البنوك التجارية الكويتية

ت	ميزة الكفاءة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
17	يقوم البنك بالاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل الكلف	3.80	0.72	10.090	0.000	4	مرتفعة
18	لدي البنك موارد كافية تمكنه من تحقيق اهدافه	3.90	0.70	11.764	0.000	1	مرتفعة
19	تتمتع خدمات البنك المقدمة بالناتج المطلوب وبأدنى كلفة من الموارد	3.76	0.69	10.156	0.000	5	مرتفعة
20	لدي البنك قدرة عالية على أداء مهامه بأفضل المستويات	3.87	0.65	12.168	0.000	2	مرتفعة
21	يقوم البنك بإنجاز النتائج المحددة له على اكمل وجه	3.83	0.82	9.326	0.000	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لميزة الكفاءة	3.83	0.72				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.663).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4ـــ5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بميزة الكفاءة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.76 ـــ3.90). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**لدي البنك موارد كافية تمكنه من تحقيق اهدافه**" بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وهو أعلى من المتوسط

الحسابي العام البالغ (3.83)، وانحراف معياري بلغ (0.70)، فيما حصلت الفقرة "**تتمتع خدمات البنك المقدمة بالناتج المطلوب وبأدنى كلفة من الموارد**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.76) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.83) وانحراف معياري (0.69).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ميزة الكفاءة بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذه الميزة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بميزة الكفاءة، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى ميزة الكفاءة في البنوك التجارية الكويتية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

ويوضح الجدول (4 ـ 6) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بميزة الإبداع. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.92 ـــ 4.17). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**استخدام البنك تطبيقات الحاسوب والبرامج الجاهزة المعاصرة تساعده على ابتكار طرق وأساليب جديدة تختلف عن البنوك المنافسة**" بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.00)، وانحراف معياري بلغ (0.58)، فيما حصلت الفقرات " **تبني البنك لمفهوم الإبداع والمبدعين يحقق له ميزة في تقديم الخدمات بأسلوب جديد أو التطوير في عملية تقديم الخدمات ؛ و يحقق نظام المعلومات المعمول به في البنك مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالإبداع من خلال توسيع أفاق التطور والتجديد في الخدمات البنكية**" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.92) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.00) وانحراف معياري (0.76 ؛ 0.78) على التوالي.

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ميزة الإبداع بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذه الميزة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بميزة الإبداع، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى ميزة الإبداع في البنوك التجارية الكويتية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

جدول (4ــ6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى ميزة الإبداع في البنوك التجارية الكويتية

ت	ميزة الإبداع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
22	تبني البنك لمفهوم الإبداع والمبدعين يحقق له ميزة في تقديم الخدمات بأسلوب جديد أو التطوير في عملية تقديم الخدمات	3.92	0.76	11	0.000	4	مرتفعة
23	يحقق نظام المعلومات المعمول به في البنك مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالإبداع من خلال توسيع أفاق التطور والتجديد في الخدمات البنكية	3.92	0.78	10.779	0.000	4	مرتفعة
24	إستخدام البنك تطبيقات الحاسوب والبرامج الجاهزة المعاصرة تساعده على ابتكار طرق وأساليب جديدة تختلف عن البنوك المنافسة	4.17	0.58	18.520	0.000	1	مرتفعة
25	تبني البنك لمفهوم الإبداع والمبدعين يعطيه ميزة تتعلق بإبداع طرق جديدة في توزيع خدماته	4.04	0.70	13.523	0.000	2	مرتفعة
26	يقوم البنك الذي أعمل به بشكل مستمر بإدخال تعديلات على خدماته المقدمة ووسائل التقديم	3.96	0.77	11.514	0.000	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لميزة الإبداع	4.00	0.72				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.663).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويظهر الجدول (4ـــ7) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بميزة الاستجابة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.83 ـــ 4.10). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**يتميز البنك بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات الأحدث في عملياته التشغيلية والإدارية**" بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.94)، وانحراف معياري بلغ (0.74)، فيما حصلت الفقرة "**يتسم البنك بالاستجابة السريعة لجميع متطلبات العملاء المتجددة والمتغيرة**" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.83) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.94) وانحراف معياري (0.66).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ميزة الاستجابة بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذه الميزة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بميزة الاستجابة، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى ميزة الاستجابة في البنوك التجارية الكويتية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

جدول (4ـ7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى ميزة الإستجابة في البنوك التجارية الكويتية

ت	ميزة الإستجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
27	يتميز البنك بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات العملاء من الخدمات المصرفية	3.96	0.83	10.674	0.000	2	مرتفعة
28	يتمتع البنك بسرعة الاستجابة في المواعيد حسب حاجات العملاء من الخدمات المصرفية	3.94	0.52	16.481	0.000	4	مرتفعة
29	يتسم البنك بالاستجابة السريعة لجميع متطلبات العملاء المتجددة والمتغيرة	3.83	0.66	11.651	0.000	6	مرتفعة
30	البنك الذي أعمل به الأكثر استجابة لطالب وحاجات فئات المتعاملين الداخليين والخارجيين	3.85	0.69	11.302	0.000	5	مرتفعة
31	يتميز البنك بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات الأحدث في عملياته التشغيلية والإدارية	4.10	0.74	13.596	0.000	1	مرتفعة
32	لدى البنك مجموعة واسعة من الأنشطة التي تلبي الحاجات المختلفة لفئات متعامليه	3.96	0.77	11.514	0.000	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لميزة الإستجابة	3.94	0.70				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.663).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

(3-4): اختبار فرضيات الدراسة

تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة، وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستباقي (استطلاع المستقبل ؛ التجريب والخبرة ؛ البحث عن الفرص ؛ صياغة الاستراتيجية) على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر التوجه الاستباقي بأبعاده على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية، وكما هو موضح في الجدول (4– 8).

يوضح الجدول (4 – 8) أثر التوجه الاستباقي (استطلاع المستقبل ؛ التجريب والخبرة ؛ البحث عن الفرص ؛ صياغة الاستراتيجية) على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستباقي (استطلاع المستقبل ؛ التجريب والخبرة ؛ البحث عن الفرص ؛ صياغة الاستراتيجية) على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.863) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.745)، أي أن ما قيمته (0.745) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالتوجه الاستباقي بأبعاده، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.189) لاستطلاع المستقبل ، (0.305) للتجريب والخبرة ، (0.141) للبحث عن الفرص ، (0.248) لصياغة الاستراتيجية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة

واحدة في مستوى الاهتمام بالتوجه الاستباقي بأبعاده يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية بقيمة (0.189) لاستطلاع المستقبل ، (0.305) للتجريب والخبرة ، (0.141) للبحث عن الفرص ، (0.248) لصياغة الاستراتيجية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة *F* المحسوبة التي بلغت (5.928) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستباقي (استطلاع المستقبل ؛ التجريب والخبرة ؛ البحث عن الفرص ؛ صياغة الاستراتيجية) **على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة** (0.05)

جدول (4ــ8): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التوجه الاستباقي بأبعاده على تحقيق

الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	0.863	0.745	5.928*	الإنحدار	4	0.000	استطلاع المستقبل	0.189	3.508	0.001
				البواقي	79		التجريب والخبرة	0.305	5.452	0.000
							البحث عن الفرص	0.141	3.575	0.000
				المجموع	83		صياغة الاستراتيجية	0.248	2.104	0.039

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وللتحقق من أثر كل مكون من مكونات التوجه الاستباقي على تحقيق الميــزة التنافــسية (الكفاءة ؛ الإبداع ؛ الاستجابة) للبنوك التجارية الكويتية، تم استخدام تحليل الإنحــدار الخطــي المتعدد، وكما يلي:

H_{01}: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه الاستباقي (استطلاع المستقبل ؛ التجريب والخبرة ؛ البحث عن الفرص ؛ صياغة الاستراتيجية) على الكفاءة في البنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر التوجه الاستباقي بأبعاده على تحقيق الكفاءة في البنوك التجارية الكويتية، وكما هو موضح في الجدول (4ـ9).

جدول (4ـ9): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التوجه الاستباقي بأبعاده على تحقيق الكفاءة في البنوك التجارية الكويتية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الكفاءة في البنوك التجارية الكويتية	0.583	0.340	10.160*	الإنحدار	4	0.000	استطلاع المستقبل	0.361	6.289	0.000
				البواقي	79		التجريب والخبرة	0.472	8.435	0.000
							البحث عن الفرص	0.294	5.553	0.000
				المجموع	83		صياغة الاستراتيجية	0.408	3.736	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ـ 9) أثر التوجه الاستباقي (استطلاع المستقبل ؛ التجريب والخبرة ؛ البحث عن الفرص ؛ صياغة الاستراتيجية) على تحقيق الكفاءة في البنوك التجارية الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستباقي (استطلاع المستقبل ؛ التجريب والخبرة ؛ البحث عن الفرص ؛ صياغة الاستراتيجية) على تحقيق الكفاءة في البنوك التجارية الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.583) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.340)، أي أن ما قيمته (0.340) من التغيرات في تحقيق الكفاءة في

البنوك التجارية الكويتية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالتوجه الاستباقي بأبعاده، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.361) لاستطلاع المستقبل ، (0.472) للتجريب والخبرة ، (0.294) للبحث عن الفرص ، (0.408) لصياغة الاستراتيجية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتوجه الاستباقي بأبعاده يؤدي إلى زيادة في تحقيق الكفاءة في البنوك التجارية الكويتية بقيمة (0.361) لاستطلاع المستقبل ، (0.472) للتجريب والخبرة ، (0.294) للبحث عن الفرص ، (0.408) لصياغة الاستراتيجية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (10.160) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستباقي (استطلاع المستقبل ؛ التجريب والخبرة ؛ البحث عن الفرص ؛ صياغة الاستراتيجية) **على تحقيق الكفاءة للبنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة** (0.05)

H_{02}: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه الاستباقي (استطلاع المستقبل ؛ التجريب والخبرة ؛ البحث عن الفرص ؛ صناعة الاستراتيجية) على تحقيق الإبداع في البنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر التوجه الاستباقي بأبعاده على تحقيق الإبداع في البنوك التجارية الكويتية، وكما هو موضح في الجدول (4ــ10).

جدول (4ـــ10): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التوجه الاستباقي بأبعاده على تحقيق الإبداع في البنوك التجارية الكويتية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الإبداع في البنوك التجارية الكويتية	0.383	0.147	3.404*	الإنحدار	4	0.013	استطلاع المستقبل	0.132	2.495	0.016
				البواقي	79		التجريب والخبرة	0.272	5.351	0.000
							البحث عن الفرص	0.322	2.353	0.021
				المجموع	83		صياغة الاستراتيجية	0.177	3.514	0.001

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 10) أثر التوجه الاستباقي (استطلاع المستقبل ؛ التجريب والخبرة ؛ البحث عن الفرص ؛ صياغة الاستراتيجية) على تحقيق الإبداع في البنوك التجارية الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستباقي (استطلاع المستقبل ؛ التجريب والخبرة ؛ البحث عن الفرص ؛ صياغة الاستراتيجية) على تحقيق الإبداع في البنوك التجارية الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.383) عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.147)، أي أن ما قيمته (0.147) من التغيرات في تحقيق الإبداع في البنوك التجارية الكويتية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالتوجه الاستباقي بأبعاده، كما بلغت

قيمة درجة التأثير β (0.132) لاستطلاع المستقبل ، (0.272) للتجريب والخبرة ، (0.322) للبحث عن الفرص ، (0.177) لصياغة الاستراتيجية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتوجه الاستباقي بأبعاده يؤدي إلى زيادة في تحقيق الإبداع في البنوك التجارية الكويتية بقيمة (0.132) لاستطلاع المستقبل ، (0.272) للتجريب والخبرة ، (0.322) للبحث عن الفرص ، (0.177) لصياغة الاستراتيجية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (3.404) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية ، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستباقي (استطلاع المستقبل ؛ التجريب والخبرة ؛ البحث عن الفرص ؛ صياغة الاستراتيجية) **على الإبداع بالبنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة** (0.05)

H_{O3}: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه الاستباقي (استطلاع المستقبل ؛ التجريب والخبرة ؛ البحث عن الفرص ؛ صياغة الاستراتيجية) على الاستجابة في البنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر التوجه الاستباقي بأبعاده على تحقيق الاستجابة في البنوك التجارية الكويتية، وكما هو موضح في الجدول (4ـــ 11).

جدول (4ـــ11): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التوجه الاستباقي بأبعاده على تحقيق الاستجابة في البنوك التجارية الكويتية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الاستجابة في البنوك التجارية الكويتية	0.284	0.080	23.809	الإنحدار	4	0.000	استطلاع المستقبل	0.182	3.372	0.001
				البواقي	79		التجريب والخبرة	0.255	4.271	0.000
							البحث عن الفرص	0.200	3.264	0.002
				المجموع	83		صياغة الاستراتيجية	0.165	2.390	0.020

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ـــ 11) أثر التوجه الاستباقي (استطلاع المستقبل ؛ التجريب والخبرة ؛ البحث عن الفرص ؛ صياغة الاستراتيجية) على تحقيق الاستجابة في البنوك التجارية الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستباقي (استطلاع المستقبل ؛ التجريب والخبرة ؛ البحث عن الفرص ؛ صياغة الاستراتيجية) على تحقيق الاستجابة في البنوك التجارية الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.284) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.080)، أي أن ما قيمته (0.080) من التغيرات في تحقيق الاستجابة في البنوك التجارية الكويتية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالتوجه الاستباقي بأبعاده، كما بلغت

قيمة درجة التأثير β (0.182) لاستطلاع المستقبل ، (0.255) للتجريب والخبرة ، (0.200) للبحث عن الفرص ، (0.165) لصياغة الاستراتيجية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتوجه الاستباقي بأبعاده يؤدي إلى زيادة في تحقيق الاستجابة في البنوك التجارية الكويتية بقيمة (0.182) لاستطلاع المستقبل ، (0.255) للتجريب والخبرة ، (0.200) للبحث عن الفرص ، (0.165) لصياغة الاستراتيجية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (23.809) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستباقي (استطلاع المستقبل ؛ التجريب والخبرة ؛ البحث عن الفرص ؛ صياغة الاستراتيجية) **على الاستجابة بالبنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة** (0.05)

الـــفـــصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

(5−1): النتائج

(5−2): الاستنتاجات

(5−3): التوصيات

(1-5): النتائج

1. تبين أن مستوى توجه البنوك التجارية الكويتية باستطلاع المستقبل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسطاً.

2. أظهرت النتائج أن مستوى توجه البنوك التجارية الكويتية بالتجريب والخبرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسطاً.

3. تبين أن مستوى توجه البنوك التجارية الكويتية بالبحث عن الفرص من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعاً.

4. بينت النتائج أن مستوى توجه البنوك التجارية الكويتية بصناعة المستقبل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعاً.

5. تبين أن مستوى ميزة الكفاءة في البنوك التجارية الكويتية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

6. أظهرت نتائج التجليل أن مستوى ميزة الإبداع في البنوك التجارية الكويتية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

7. بينت النتائج أن مستوى ميزة الاستجابة في البنوك التجارية الكويتية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

8. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستباقي (استطلاع المستقبل ؛ التجريب والخبرة ؛ البحث عن الفرص ؛ صياغة الاستراتيجية) على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة (0.05). وهذه الدراسة تأتي منسجمة مع نتيجة دراسة جرار (2004) التي بينت

أن غالبية شركات الأدوية الفلسطينية تميل إلى الاعتماد العالي لمتغيرات استراتيجية التمايز بدرجة أكبر من الميل إلى الاعتماد العالي لمتغيرات استراتيجية التكلفة، كما أظهرت النتائج أن شركات الأدوية الفلسطينية تتمتع بميزة تنافسية سعرية متواضعة في كلفة المواد المباشرة والكلف الأخرى، وأظهرت كذلك عدم تمتع الشركات بمزايا تنافسية سعرية في كلف العمل المباشر وكلفة الإنتاج غير المباشر. بالإضافة إلى إتفاقها مع نتيجة دراسة (Shabbir, et..al, 2010) التي بينت أن الاستباقية الريادية ترتبط إيجابياً ومعنوياً مع قيمة الزبون، وأن الإبداع والتوجه السوقي تتوسط العلاقة بين الاستباقية الريادية وقيمة الزبون.

9. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستباقي (استطلاع المستقبل ؛ التجريب والخبرة ؛ البحث عن الفرص ؛ صياغة الاستراتيجية) على تحقيق الكفاءة للبنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة (0.05).

10. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستباقي (استطلاع المستقبل ؛ التجريب والخبرة ؛ البحث عن الفرص ؛ صياغة الاستراتيجية) على الإبداع بالبنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة (0.05).

11. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستباقي (استطلاع المستقبل ؛ التجريب والخبرة ؛ البحث عن الفرص ؛ صياغة الاستراتيجية) على الاستجابة بالبنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة (0.05). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Voola & O'Cass, 2010) التي أوضحت أن الاستراتيجيات التنافسية تؤثر بشكل إيجابي على الإستجابة والتوجه السوقي الاستباقي بما ينعكس على الأداء المؤسسي. بالإضافة إلى إتفاقها مع نتيجة دراسة (Tsai, 2008) التي بينت أن الاستجابة والتوجه السوقي الاستباقي يحددان أداء المنتج الجديد. وأن هناك علاقة دالة بين الاستجابة

والتوجه السوقي الاستباقي. ودراسة (Nervar, 2005) التي أشارت إلى أن الاستجابة لا تؤثر على نجاح المنتجات الجديدة، فيما يؤثر التوجه السوقي الاستباقي يؤثر على نجاح تطوير المنتجات الجديدة. وكذلك إتفاقها مع دراسة (Atuahene-Gima, et..al, 2005) التي بينت أن للاستجابة والتوجهات السوقية الاستباقية أثراً على أداء المنتج الجديد، بالإضافة إلى أن التفاعل بين الاستجابة والتوجهات السوقية الاستباقية يلعب دوراً في أداء برنامج المنتج الجديد.

(2-5): الاستنتاجات

1. يمثل التوجه الاستراتيجي مدخلاً محدداً للمنظمة تقوم من خلاله بتنفيذ خططها لتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين.
2. يعمل التوجه الاستراتيجي للمنظمات على تحديد الخطوط العريضة لاستراتيجية المنظمة، وهذا هو السبب الرئيسي لتباين مستويات الاداء بين منظمات الأعمال.
3. تعكس الاستباقية جانباً من الموقف الاستراتيجي للمنظمة والذي يشير إلى استعداد المنظمة وقدرتها على استباق التطورات الجديدة في أقرب وقت ممكن.
4. إن السلوك الاستباقي للمنظمات يُعد أحد المقومات الأساسية للإبداع من خلال المبادرة التي تتبناها منظمات الأعمال وبشكل مستمر للبحث عن الفرص البيئية المتاحة والملائمة وتسخير عملية البحث لتطوير القدرات المنظمية.
5. تعبر الميزة التنافسية عن استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم.

(3-5): التوصيات

1. التأكيد على أهمية التوجه الاستباقي من خلال اتباع استراتيجيات معينة لتعزيـــز مـــستوى أداء البنوك محل الدراسة على المدى البعيد وتحقيق مزايا تنافسية. إذ إن التوجه الاستباقي في دراســتنا الحالية أوضحت أثراً على الميزة التنافسية، وهو ما تطابق من الدراسات السابقة وبهذا من المفترض على البنوك التجارية الكويتية محل الدراسة تعزيز التوجه الاستباقي.

2. يوصى الباحث بضرورة التوجه بالزبائن والحفاظ عليه، حيث يتطلب من البنوك التجارية الكويتية محل الدراسة الأخذ بنظر الاعتبار حاجات ورغبات الزبائن وبالذات فئة رجال الأعمال.

3. الاهتمام بتوجه المنافسين ومحاولة التعرف على تحركاتهم لمعرفة الوسائل المستخدمة من قــبلهم في استقطاب الزبائن، ومعرفة بالاستراتيجيات المتبعة وتطوير اســتراتيجيات لمجابهــة تحركــات المنافسين.

4. التأكيد على الكفاءة والإبداع وسرعة الاستجابة لحاجات ورغبات المتعاملين مع البنوك التجارية محل الدراسة لما لهذه المزايا من دور كبير في العلاقة بين التوجه الاستباقي بمتغيراته وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

5. كما يوصي الباحث بإجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالتوجه الاستباقي وتحقيــق الميــزة التنافسية في قطاعات أخرى.

6. ويوصى بإجراء دراسة تتعلق بتأثير التوجه الاستباقي على الأداء بوجود المسؤولية الاجتماعية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. إدريس، وائل محمد صبحي إدريس؛ والغالبي، طاهر محسن منصور، (2009)، "**أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوزان**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.

2. إدريس، وائل محمد صبحي إدريس؛ والغالبي، طاهر محسن منصور، (2011)، "**السيناريو والعملية التخطيطية**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.

3. بني حمدان، خالد محمد طلال؛ وإدريس، وائل محمد صبحي إدريس، (2009)، "**الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

4. جرار، ذياب علي ذياب، (2004)، "العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية: دراسة تحليلية في مصانع الأدوية الفلسطينية"، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات** (القدس)، المجلد 2، العدد 3: 37 ـــ 78.

5. الجنابي، أميرة هاتف حداوي، (2006)، "أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الكوفة: العراق.

6. حسن، راوية (2000)، "**السلوك في المنظمات**"، الدار الجامعية الأسكندرية.

7. الروسان، محمود علي محمد، (1997)، "**أثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على الأداء التصديري : دراسة تحليلة لآراء عينة من المديرين العاملين في بعض شركات الأدوية الكويتية**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، جمهورية العراق.

8. روشكا، الكسندرو، (1989)، "**الابداع العام والخاص**"، ترجمة غسان عبد الحي ابو فخر، الكويت، المجلس الوطني للثقافه والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة.

9. الطويل، اكرم احمد ، سلطان، حكمت رشيد، (2006)،" العلاقة بين الاسبقيات التنافس ية والاداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لاراء المدراء في عينه من الشركات الصناعية في محافظة نينوى"، **مجلة الموصل للعلوم الإدارية**.

10. العاني، علي فائق جميل، (2004)، "دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة في كل من شركة العامة لصناعة البطاريات والمنظمة العامة للصناعات الكهربائية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة بغداد: العراق.

11. عيسى، محمد (1999)، "الابداع والمبدع والنص الادبي"، **مجلة جامعة البعث**، المجلد (21)، عدد(1).

12. محمد، قريشي، (2008)، "الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، **مجلة علوم انسانية**، السنة الخامسة: العدد 37: ربيع.

13. الموسوي، محمد عبد، (2000)، "**أثر العلاقة بين التوجه نحو السوق والميزة التنافسية في الأداء التسويقي**"، اطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد: العراق.

14. نجم، عبود نجم، (2005)، "**إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

ثانياً: المراجع الاجنبية

1. Aaker, David A. (1991), "***Managing Brand Equity***", New York: The FreePress.

2. Grant, Adam M & Ashford, Susan J, (2008), "The dynamics of proactivity at work", ***Research in Organizational Behavior***, Vol. 28: 3–34.

3. Atuahene-Gima, Kwaku; Slater, Stanley F & Olson, Eric M, (2005), "The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performance", ***Journal of Production & Innovation Management***, Vol.22: 464-482.

4. Berthon, P.; Mulbert, J.M and Pitt, L.F., (1999), "To Serve or Create? Strategy Oriantations towards Customers and Innovation", ***California Management Review***, Vol. 42, No. 1:37.

5. Blocker, Christopher P; Flint, Daniel J; Myers, Matthew B & Slater, Stanley F, (2011), "Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets", ***Journal of the the Academy of Marketing Science***, Vol.39: 216-233.

6. Daft, Richard L., (2001), "***Organization Theory and Design***", 7th ed., South-Western College Publishing, U.S.A.

7. Dess, G.G. & Lumpkin, G.T. (2005), "The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship", ***The Academy of Management Executive***, Vol. 19, No. 1: 147.

8. Dess, Gregory G. & Lumpkin G. T, (2003), “The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship”, ***Academy of Management Executive***, Vol.19, No.1:147-156.

9. Drucker, Peter, (1998), “The Discipline of Innovation”, ***Harvard Business Review***, Nov-Dec: 149.

10. Fahey, L. (1989), “Discovering your firm‟s strongest competitive advantage”. In L. Fahey (ed.) “***The strategic planning management reader***”, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

11. Fjeldstad, Øystein D., (1998), “Configuring value for competitive advantage: On chains, shops and networks”, ***Strategic Management Journal***, Vol.19, No.5: 413-437.

12. Frank, Hermann; Kessler, Alexander & Fink, Matthias, (2010), “Entrepreneurial Orientation and Business Performance – A Replication Study”, ***Schmalenbach Business Review***, Vol.62: 175-198.

13. Gatignon, X & Hubert J.M., (1997), “Strategic orientation of the firm and new product performance”, ***Journal of Marketing Research***, Vol.34, No.1: 77–79.

14. George, Jennifer M. & Jones, Gareth R., (2008), “***Understanding and Managing Organizational Behavior***”, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

15. Grawe, Scott J; Chen, Haozhe and Daugherty, Patricia J., (2009), “The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance”, **International *Journal of Physical Distribution & Logistics Management***, Vol. 39 No. 4: 282-300.

16. Grinstein, Amir, (2008), “The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis”, ***European Journal of Marketing***, Vol. 42 No. ½: 115-134.

17. Hamal, Gary & Heene, Aime, (Edited), (1994),"***Competence Based Competition***", John Wiley & Sons.

18. Haro-Domínguez, Carme; Ortega-Egea, Teresa & Tamayo-Torres, Ignacio, (2010), “Proactive orientation and its influence for technology acquisition”, ***Industrial Management & Data Systems***, Vol.110, No.7: 953-970.

19. Hicks, James O. Jr. (1993), “***Management Information System – a User Perspective***”, third edition

20. Hitt, Michael A., M. Tina Dacin, Edward Levitas, Jean-Luc Arregle, and Anca Borza, (2000), "Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives", ***Academy of Management Journal***, Vol. 43, No. 3: 449-467.

21. Hitt, Michael A.; Ireland, R. Duane and Hoskisson Report E., (2001), "***Strategic Management: Competitiveness and Globalization***", 4th ed., Sowth College Pub., U.S.A.

22. Johnson, G., Scholes, K., (2002), “***Exploring Corporate Strategy: Text and Cases***”, Europe, 6th -Ed, Prentice-Hall.

23. Jones, Gareth, (1998), “***Organizational Theory***”, 2nd ed., Publishing Company Inc., U.S.A.

24. Kaplan, Robert S. & Atkinson, Anthony A., (1998), “***Advanced Management Accounting***”, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey,

25. Laforet, Sylvie, (2009), “Effects of size, market and strategic orientation on innovation in non-high-tech manufacturing SMEs”, ***European Journal of Marketing***, Vol. 43 No. ½: 188-212.

26. Lee, Choonwoo; Kyungmook, Lee & Johannes M. Pennings, (2001), ‘Internal Capabilities, External Networks, and Performance: A Study on Technology-Based Ventures”, ***Strategic Management Journal***, Vol.22, No.6/7: 615–640.

27. Lumpkin, G.T & Dess, Gregory, G, (1996), “Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance”, ***Academy of Management Review***, Vol.21, No. 1:135-172.

28. Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen, (2000), "***Strategic Management***", Oxford University Press.

29. Manu, F.A & Sriram V., (1996), “Innovation, marketing strategy, environment, and performance”, ***Journal of Business Research***, Vol.35: 79-91.

30. Marfuentes, Fuentes, F. Javier, Llorens Montes and Luis M Molina Ferna, (2006), “Total Quality Management, Strategic Orientation and Organizational Performance: the Case of Spanish Companies”, ***Total Quality Management***, Vol. 17 No. 3: 303-323.

31. McGahan, A., (1994), "Competition, Strategy, and Business Performance", ***California Management Review***, Vol.41, No.3: 120.

32. Menguc, B. and Auh, S. (2005), “A test of strategic orientation formation versus strategic orientation implementation: the influence of TMT functional diversity and inter-functional coordination”, ***Journal of Marketing Theory and Practice***, Vol. 13 No. 2: 4-19.

33. Miller, D., & Friesen, P. H, (1978), "***Archetypes of strategy formulation***", Management Science, Vol.24: 921–933

34. Mintzberg, M. & Quinn, J. B., (1996), "***The Strategy Process: Concepts, Context, Cases***", U.S.A., Prentice-Hall International, Inc.

35. Mintzberg, H, (1994), "***The rise and fall of strategic planning***", Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall,.

36. Morgan, Robert M. and Carolyn A. Strong (1998), "Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation", ***European Journal of Marketing***, Vol. 32, No. 11/12: 1051-1073.

37. Morgan, Neil A; Douglas W. Vorhies and Charlotte H. Mason, (2009), "Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance", ***Strategic Management Journal***, Vol.30: 909–920.

38. Nervar, John C; Slater, Stanley F & MacLachlan, Douglas L, (2004), "Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success", ***Journal of Production & Innovation Management***, Vol. 21: 334-347.

39. Niven, R., Paul, (2002), "***Balanced Scorecard: Step by Step, Maximizing Performance and Maintaining Results***", John Wiley & Sons, Inc.

40. Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006), "Modeling the antecedents of proactive behavior at work", ***Journal of Applied Psychology***, Vol.91, No.3: 636-652.

41. Partridge, M & Perren, L, (1993), "Achieving Competitive Advantage", ***Management Accounting***, Vol. 71, No.l0: 37-38.

42. Pitts, R.A., and D. Lei, (1996), "***Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantages***", West Pub. Co., New York.

43. Porter, M., (1985),"***Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance***", New York: Free press.

44. Prahalad, C. K., & Gary Hamel (1990), “The core competence of the corporation.” ***Harvard Business Review***, (May-June): 79-91.

45. Quince, Thelma & Whittaker, Hugh. (2003), “Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurs' Intentions and Objectives”, ESRC Center for Business Research, University of Combridge, ***Working Paper***.

46. Reed, R. & Defillippi, R., (1990), "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage", ***Academy of Management Review***, Vol.15, No.1: 88-102.

47. Pearce II, John A., Robinson, Jr., Richard, B. (1994), “***Competitive Strategy: Formulation, Implementation, and Control*** “, 5th Ed., Irwin Inc, Boston\

48. Row, Alan J. & et…al. (1994), “***Strategic Management: A methodological Approach***“, 4th Ed., Addision – Wesley Publishing Co. Inc, U. S. A.

49. Serdar, Vural Oktem, (2008), “Market Orientation and Business Performance in Hotel Industry”, ***Working Paper***: 778-787.

50. Daya, Nihat & Seyrek, Ibrahim H, (2005), “Performance Impacts of Strategic Orientations: Evidence from Turkish Manufacturing Firms”, ***The Journal of American Academy of Business***, Cambridge, March: 68-71.

51. Shabbir, Shahbaz; Ahmed, Khursheed; Kaufmann, Hans Ruediger; Malik, Ehsan, (2010), “Entrepreneur proactiveness and customer value: the moderating role of innovation and market orientation”, ***World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development***, Vol. 6, No.3:189-205,

52. Sinkovics, Rudolf, R & Roath, Anthony S., (2004), “Strategic Orientation, Capabilities, and Performance in Manufacturer - 3PL Relationships”, ***Journal of Business Logistics***, Vol.25, No.2: 43-64.

53. Slack, Nigel; Chambers, S.; Harland, C.; Harrison, A.; & Johanston, R., (1998), "***Operations Management***", 2nd ed., Pitman Pub, London.

54. Slater, S. F., & Narver, J. C. (1993), “Does competitive environment moderate the market orientation–performance relationship?”, ***Journal of Marketing***, Vol.58, No.1: 46–55.

55. Slater, S.F. and Narver, J.C. (1995), “Market orientation and the learning organization”, ***Journal of Marketing***, Vol. 59, July: 63-74.

56. Slater, S & Olson, E, (2001),”Marketing’s contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis”, ***Strategic Management Journal***, Vol.22, No.11:1055–1068.

57. Slater, Stanley F; Eric M. Olson and Tomas M. Hult, (2006), “The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability – Performance Relationship”, ***Strategic Management Journal***, Vol.27: 1221-1231.

58. Thompson, Arthur & Strickland, A. J., (1994), "***Strategic Management: Concepts and Cases***", 7th ed., Richard Irwin, Inc.

59. Thompson, John L., (1997), "***Strategic Management: A Awareness and Change***", 3rd Ed., International Thomson Publishing Co., U.K.

60. Tsai, Kuen-Hung; Chou, Christine & Kuo, Jyh-Huei, (2008), "The curvilinear relationships between responsive and proactive market orientations and new product performance: A contingent link", ***Industrial Marketing Management***, Vol. 37: 884–894.

61. Ulrich, D., & Lake, D. (1991), "Organizational capability: creating competitive advantage", ***Academy of Management Executive***, Vol.7, No.1: 77-92.

62. Venkatraman, N. (1989), "Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement", ***Management Science***, Vol. 35 No. 8: 942-962.

63. Vincze, Julian W & Higgins, James M., (1989), "***Strategic Management: Text and Cases***", Prentice - Hall 4th Ed, Saunders College Publishing, U. S. A, (1989).

64. Voola, Ranjit & O'Cass, Aron, (2010), "Implementing competitive strategies: the role of responsive and proactive market orientations", ***European Journal of Marketing***, Vol.44, No.1/2: 245-266.

65. Weihrich, Heinz, (1982), "The TOWS Matrix – A Tool for Situational Analysis ", ***Long Range Planning***, Vol.15, No. 2:60-61

66. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2008), "***Strategic Management and Business Policy***", Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 11th Ed.

67. Wilson, Ian, (1982), "Realizing the Power of Strategic Vision", Long Range Planning, Vol.25, No.5.

68. Wootton, Simon & Horne, Terry, (2010), "***Strategic thinking: A nine step approach to strategy and leadership for managers and marketers***", Kogan Page, U.S.A.

69. Yan Yeung, Jeff Hoi; Selen, Willem; Sum, Chee-Chuong and Huo, Baofeng, (2006), "Linking financial performance to strategic orientation and operational priorities: An empirical study of third-party logistics providers", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 36 No. 3: 210-230.

قائمة الملاحق

أولاً: قائمة بأسماء المحكمين

ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

ملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	الجامعة
1	أ.د. محمد عبد العال النعيمي	نظم معلومات وتحليل بيانات	الشرق الأوسط
2	أ.د. نجم عبدالله العزاوي	إدارة أعمال	الشرق الاوسط
3	د. طلال نصيرات	إدارة أعمال	الشرق الاوسط
4	د. يونس مقدادي	تسويق	الشرق الاوسط

ملحق (2)

استبانة الدراسة

السيد المستجيب / السيدة المستجيبة

تحية طيبة

تهدف هذه الاستبانه إلى دراسة " **أثر التوجه الاستباقي في تحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية الكويتية**"، نرجو التفضل بقراءة بنود وفقرات الاستبانة بدقة وتوخي الدقة في إختبار الإجابة المناسبة من وجهة نظركم، وأن هذه الدراسة سرية لا تحتاج لذكر الاسم وهي لأغراض البحث العلمي راجي بالتفضل بالإطلاع والإجابة على كافة أسئلة الاستبانة. مع خالص الشكر والتقدير.

الخصائص الديموغرافية

(1) العمر

أقل من 30 سنة	☐	من 30 – 39 سنة	☐
من 40– 49 سنة	☐	50 سنة فأكثر	☐

(2) الجنس

ذكر	☐	أنثى	☐

(3) المؤهل العلمي

بكالوريوس	☐	دبلوم عال	☐
ماجستير	☐	دكتوراه	☐

(4) عدد سنوات الخبرة

5 سنوات فأقل	☐	من 6 – 10 سنوات	☐
من 11 – 15 سنة	☐	16 سنة فأكثر	☐

(5) التخصص

محاسبة	☐	إدارة أعمال	☐
إقتصاد	☐	علوم مالية ومصرفية	☐
حاسوب	☐	أخرى	☐

(6) الموقع الوظيفي

مدير عام	☐	مدير دائرة	☐
مدير فرع	☐		

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات التوجه الاستباقي

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أتفق كلياً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً
إستطلاع المستقبل						
1	يسعى البنك نحو تحقيق أهدافه الأساسية في ضوء رؤيته المستقبلية					
2	ينظر البنك للمستقبل كعملية هامة ومستمرة					
3	يدعم البنك ثقافة الإستجابة السريعة للمواقف المستقبلية المختلفة					
4	يتبنى البنك نماذج إدارية تساعده في سرعة الإستجابة إتجاه المواقف المستقبلية المختلفة					
التجريب والخبرة						
5	لدي البنك مهنيين متخصصين لتوفير معلومات شاملة عن جوانب عمليات البنك الداخلية					
6	يحرص البنك في عملية تحديثه للمعلومات على الموازنة بين سرعة تقديمها وبين القيمة التي حققها					
7	يحرص موظفي البنك باستمرار على متابعة التطورات الحاصلة على الأعمال المصرفية ويستندون إليها عند أداء عمله					
8	يتمتع موظفي البنك بالمعرفة والمهارات الكافية والخاصة بأعمالهم					
البحث عن الفرص						
9	يُشخص البنك الفرص قبل غيره بشكل يمكنه من اقتناصها					
10	يسعى البنك إلى تشخيص الفرص والنظر إليها بعقلانية عند إتخاذ القرار					
11	إمتلاك البنك لكفاءات عالية يعطيه قدرة اكبر على الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات البيئية					
12	يستشعر البنك بشكل متجدد الفرص ذات الأثر في مستقبله					
صناعة المستقبل						
13	يُولد البنك مسارات مستقبلية بديلة مبنية على المعلومات من البيئة الخارجية					
14	يهتم البنك بخطط ونوايا منافسيه الرئيسين (الحلفاء ، والمجهزين ، والموزعين ، واصحاب المصالح) عند تحديد توجهه المستقبلي					
15	ينفتح البنك على بيئة عمله ليستجيب للإحتياجات المتغيرة لفئات المتعاملين عند تحديد توجهه المستقبلي					
16	يُقيم البنك الشراكات مع منظمات المجتمع لتلبية الحاجات المتجددة للمتعاملين عند تحديد توجهه المستقبلي					

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات الميزة التنافسية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أتفق كلياً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً
الكفاءة						
17	يقوم البنك بالاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل الكلف					
18	لدي البنك موارد كافية تمكنه من تحقيق اهدافه					
19	تتمتع خدمات البنك المقدمة بالناتج المطلوب وبأدنى كلفة من الموارد					
20	لدي البنك قدرة عالية على أداء مهامه بأفضل المستويات					
21	يقوم البنك بإنجاز النتائج المحددة له على اكمل وجه					
الإبداع						
22	تبني البنك لمفهوم الإبداع والمبدعين يحقق له ميزة في تقديم الخدمات بأسلوب جديد أو التطوير في عملية تقديم الخدمات					
23	يحقق نظام المعلومات المعمول به في البنك مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالإبداع من خلال توسيع أفاق التطور والتجديد في الخدمات البنكية					
24	إستخدام البنك تطبيقات الحاسوب والبرامج الجاهزة المعاصرة تساعده على ابتكار طرق وأساليب جديدة تختلف عن البنوك المنافسة					
25	تبني البنك لمفهوم الإبداع والمبدعين يعطيه ميزة تتعلق بإبداع طرق جديدة في توزيع خدماته					
26	يقوم البنك الذي أعمل به بشكل مستمر بإدخال تعديلات على خدماته المقدمة ووسائل التقديم					
الاستجابة						
27	يتميز البنك بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات العملاء من الخدمات المصرفية					
28	يتمتع البنك بسرعة الاستجابة في المواعيد حسب حاجات العملاء من الخدمات المصرفية					
29	يتسم البنك بالاستجابة السريعة لجميع متطلبات العملاء المتجددة والمتغيرة					
30	البنك الذي أعمل به الأكثر استجابة لمطالب وحاجات فئات المتعاملين الداخليين والخارجيين					
31	يتميز البنك بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات الأحدث في عملياته التشغيلية والإدارية					
32	لدى البنك مجموعة واسعة من الأنشطة التي تلبي الحاجات المختلفة لفئات متعامليه					